KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE

المملكة العربية السعودية
وزارة الخدمة المدنية

تطوير القيادات

دليل إرشادي



المحتويات

1 نظرة عامة على هذا الدليل الإرشادي 1
1.1 كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي 1
2.1 الغرض من هذا الدليل الإرشادي 2
3.1 الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي 2
2 مقدمة حول تطوير القيادات 3
1.2 تعريف تطوير القيادات 3
2.2 إطار عمل تطوير القيادات 6
3.2 مزايا تطوير القيادات 7
4.2 استعداد المؤسسة لتطبيق تطوير القيادات 8
5.2 الأطراف المعنية الأساسيين وأدوارهم في تطوير القيادات: 18
3 منهجية تطوير القيادة 20
1.3 تحديد فئة القيادة 20
2.3 تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة 26
3.3 وضع خطط التطوير الفردية 31
4.3 تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها 38
5.3 سياسة تطوير القيادة 44
4 المُلحق 45
1.4 العمليات والإجراءات 45
2.4 مؤشرات الأداء الأساسية 61
3.4. الأدوات والنماذج 68

1 نظرة عامة على هذا الدليل الإرشادي

1.1 كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

يضم دليل "تطوير القيادات" أربعة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يتناول نظرة عامة على الدليل الإرشادي وكيفية استخدامه والغرض منه والفئة التي يستهدفها.

الجزء الثاني: يتناول تعريف تطوير القيادات ويقدم نظرة موجزة عن الموضوع، كما يلقي الضوء على أهمية تطوير القيادات في المؤسسة الحكومية، والأطراف المعنية الأساسيين Stakeholders المشاركين في هذه العملية. وكذلك يناقش هذا الجزء مستوى الاستعداد المطلوب من المؤسسات الحكومية لتنفيذ هذه العملية.

الجزء الثالث: يوضح بالتفصيل وظيفة تطوير القيادات ويحدد العمليات الأساسية التي تندرج تحتها، وبعد ذلك، يصف مجموعة الأنشطة التي تتضمنها كل عملية. بالإضافة إلى ذلك، يحدد هذا الجزء الأطراف المعنية الأساسيين المشاركين في الأنشطة، كما يلقي الضوء على ارتباط هذه العملية بالعمليات والوظائف الأخرى.

المُلحق: يتضمن الملحق مجموعة من مخططات العمليات التي تتناول تفاصيل أنشطة عملية تطوير القيادات وتسلسل هذه الأنشطة والأفراد المعنيين بتنفيذ كل نشاط. كما يتضمن أيضًا مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية اللازمة لمراقبة وتقييم أداء المؤسسة في تنفيذ أنشطة تطوير القيادات، بالإضافة إلى الأدوات والنماذج والأمثلة المطلوب استخدامها طوال عملية التطوير.

ولمساعدة القارئ على التنقّل بين صفحات هذا الدليل الإرشادي، ستظهر مراجع ورموز في الهوامش لتوجيه القارئ إلى الميزات الأساسية للنص بسرعة. وتتضمن الرموز المُستخدمة ما يلي:

تذكير Reminder: يشير إلى الفرص المحتملة التي يمكن من خلالها دراسة أي نشاط أو موضوع من شأنه تحسين فرص النجاح.
تلميح (نصيحة) Tip: يشير إلى اقتراح يُستحسن وضعه في الاعتبار أثناء سير العملية.
المعطيات (Deliverable): يشير إلى المعطيات المطلوبة كجزء من العملية.
مرجع Reference: يشير إلى نقطة مرجعية مرتبطة بأحد المُلحقات أو الأقسام أو متعلقة بدليل إرشادي آخر.

2.1 الغرض من هذا الدليل الإرشادي

تلعب وظيفة "تطوير القيادات" دوراً محورياً لضمان تقدُّم الكوادر القيادية في المؤسسات الحكومية على أكمل وجه. سيساعد هذا الدليل العاملين في مجال الموارد البشرية في القطاع العام على التعرّف على العناصر والعمليات، والأدوات والنماذج الشائعة والمطلوبة لتنفيذ عملية تطوير القيادات بنجاح.

وعلى الرغم من أن هذا الدليل يركز على المناهج التي تتماشى مع احتياجات أصحاب الأعمال في القطاع العام، إلا أنه يجمع بين أفضل الأفكار في القطاعات جميعها. ولقد تم وضع هذا الدليل الإرشادي ليساعدك على تنفيذ عملية تطوير القيادات خطوة بخطوة، وهو مصمم خصيصاً للمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبالإضافة إلى ذلك، يستند هذا الدليل إلى إطار عمل تطوير القيادات، وذلك لتوفير كل العمليات والأدوات والنماذج اللازمة لتنفيذ عملية التطوير بفعالية.

ومع ذلك، لا يوفر هذا الدليل الإرشادي محتوى محدد المعطيات، ولكنه يستعرض مراحل التطوّر المختلفة التي تمر بها مؤسسات الدولة (المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة ومرحلة النضج). ومن ثم، يوفر هذا الدليل طرقاً مُبتكرة ومبسّطة لإجراء عملية تطوير القيادات بفعالية في غياب بعض المعطيات المطلوبة. ولقد، تم تخصيص الجزء الثاني لشرح هذه النقطة بالتفصيل في القسم المُعنوَن: "استعداد المؤسسة لعملية تطوير القيادات". أما الجزء الثالث، فيتضمن مجموعة من النصائح حول كيفية تبسيط بعض الخطوات المتبّعة في منهاجية تطوير القيادات.

3.1 الفئة المستهدفة من هذا الدليل الإرشادي

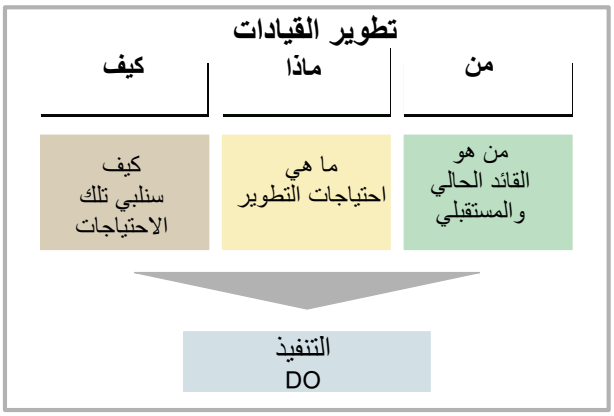
يمكن أن تستخدم الفئات التالية هذا الدليل:

- أخصائيو الموارد البشرية العاملون في إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والقائمون بإدارة أنشطة تطوير القيادات
- كبار المسئولين المنوط بهم تحسين أداء القادة الحاليين أو المستقبليين الذين يتبعونهم في السلم الوظيفي
- القادة المشاركون في عملية تطوير القيادات
- الأطراف المعنية الآخرون المشاركون في عمليات تطوير القيادات، مثل أخصائيي التدريب وغيرهم من العاملين داخل المؤسسة.

2 مقدمة حول تطوير القيادات

1.2 تعريف تطوير القيادات

تهدف وظيفة تطوير القيادات إلى تحقيق التطوير الأمثل للكوادر القيادية في المؤسسة الحكومية، وتلعب هذه الوظيفة دوراً مهماً في تحسين أداء كل الموظفين المضطلعين بأدوار قيادية، كما تهدف أيضاً إلى تسريع وتيرة عملية التطوير المهني للقادة المستقبل تمهيداً لإعدادهم لأدوارهم القيادية مستقبلاً.



شكل 1: نبذة عن عناصر عملية تطوير القيادات

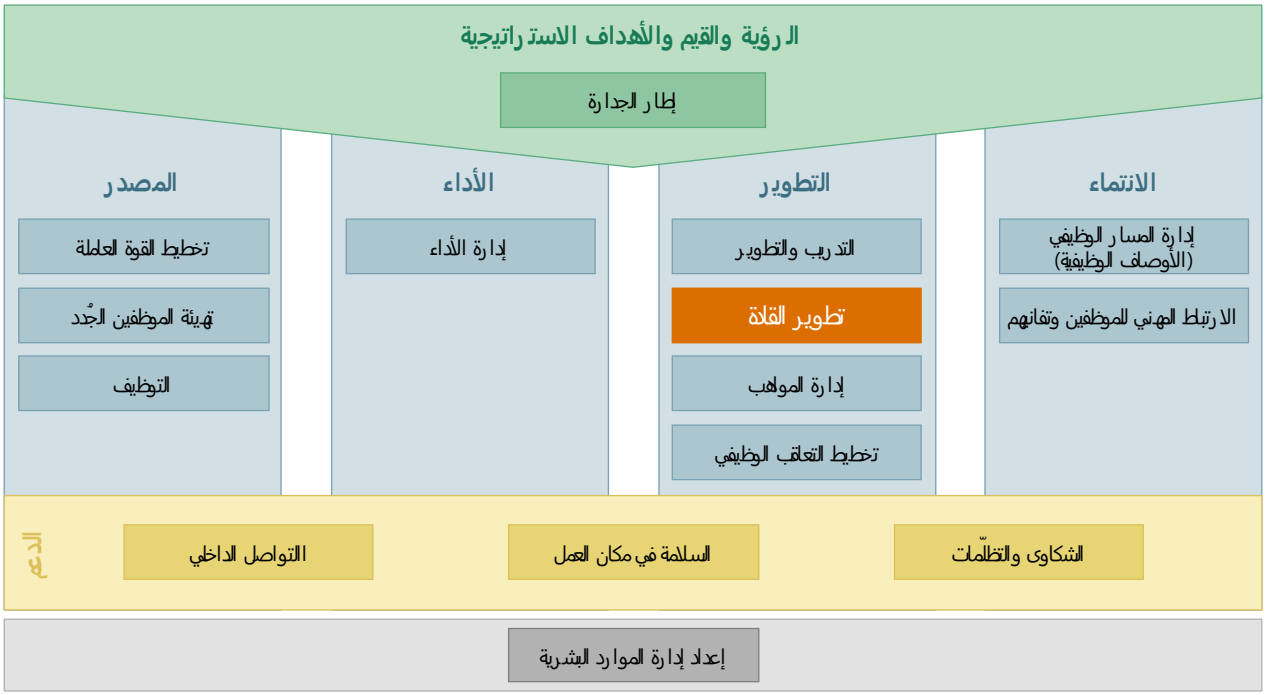
تضم عملية تطوير القيادات أربعة أركان أساسية، كما يتضح شكل رقم 1.

1) **مَنْ Who The** : لتحديد الأطراف المشاركة في تطوير القيادات وهذا يشمل الموظفين الذين يشغلون المراكز القيادية حالياً وكذلك المرشحين للأدوار القيادية في المستقبل.

2) **ماذا What The**: لتحليل وتحديد احتياجات التطوير لكل مشارك. ولتحديد هذه الاحتياجات، يتم قياس الأداء الفعلي للمشاركين المحددين مقابل الجدارات الأساسية التي يتم تحديدها من خلال نتائج استطلاعات الرأي التي يشارك فيها كبار القادة أو باستخدام طرق بديلة (مثل الحصول على معلومات مباشرة من القيادة العليا في المؤسسة الحكومية التي تساعد بدورها في تحديد احتياجات كل شخص مستهدف).

3) **كيف How The**: لتوضيح كيفية تلبية تلك الاحتياجات، وبعد ذلك تُستخدم هذه الكيفية في وضع خطة تلائم احتياجات التطوير الفردية. وتتضمن هذه الخطة إجراءات للتطوير تضمن معالجة احتياجات التطوير المهني الخاصة بكل قائد، وكذلك مراعاة الجدول الزمني المطلوب لتنفيذ هذه الخطة.

4) **التنفيذ Do**: هذا الركن هو المنوط بتنفيذ وتفعيل خطة العمل سالفة الذكر، وهو الأمر الذي ينطوي على التحقق من التطبيق الناجح للإجراءات المحددة في كل خطة وكذلك متابعة عملية التنفيذ للتأكد من إنجاز العمل وفقاً للجدول الزمني المحدد له.



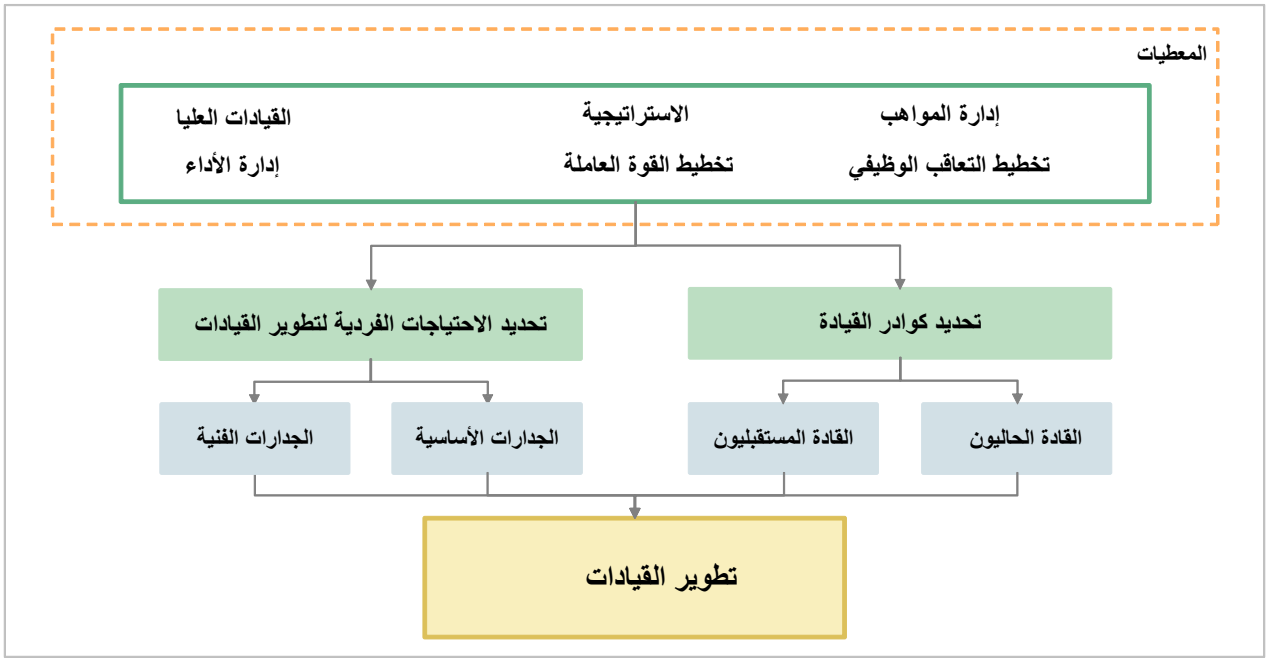
شكل 2 نظرة عامة على الأدلة الإرشادية للموارد البشرية

ارتباط عملية تطوير القيادات بالوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية

كما هو موضح في الشكل 2، تعتبر عملية تطوير القيادات إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية. فإلى جانب "التدريب والتطوير" و"إدارة المواهب" و"التخطيط للتعاقب الوظيفي"، تشكّل جميع هذه العناصر أحد أركان الموارد البشرية الأربعة وهو "التطوير" الذي يهتم في المقام الأول بالتطوير المهني للموظف.

يعتمد هذا الدليل بشكل وثيق على الأدلة الأخرى للموارد البشرية ويرتبط بها. ويُرجى الرجوع للأدلة الإرشادية الموضحة أدناه لمزيد من المعلومات.

- إدارة المواهب: يتناول هذا الدليل أنشطة التخطيط والتحديد والتطوير واستبقاء الموظفين ذوي الإمكانات العالية. ويمثل هؤلاء الموظفون المصدر الأساسي للمرشحين المستقبليين عند إجراء تخطيط التعاقب الوظيفي الذي يحدد القادة المحتملين في المستقبل ويقدم نتائج تقييم الموهبة في المؤسسة.
- تخطيط التعاقب الوظيفي: يقدم هذا الدليل معلومات حول المرشحين المرجحين لشغل أدوار وظيفية مهمة في المؤسسة، ويمثل هؤلاء الأشخاص جزءاً من الكوادر القيادية التي تستهدفها عملية تطوير القيادات.
- إدارة الأداء: يزودنا هذا الدليل بالمعطيات الخاصة بالأداء واحتياجات التطوير الخاصة بكوادر القيادة من أجل وضع خطة تطوير فردية.



شكل 3: نبذة عن المعطيات المستخدمة في تطوير القيادات

يستعرض شكل (3) كل المعطيات المستخدمة في هذا الدليل لتطبيق عملية تطوير القيادات.

2.2 إطار عمل تطوير القيادات



شكل 4: إطار عمل تطوير القيادات

يتكون إطار عمل تطوير القيادات من أربعة عناصر رئيسية كما يوضح الشكل 4:

1. تحديد فئة القادة

ويُقصد به تحديد موظفي المؤسسة الحكومية المؤهلين لتولّي مناصب قيادية. وفي هذا الدليل، يشمل المشاركون في عملية تطوير القيادات القادة الحاليين الذين يعملون في أدوار إشرافية بالمَراتِب الوظيفية 11–15، وكذلك قادة المستقبل المحددين بالمَراتِب الوظيفية 6–10 والمرشحين لشغل أدوار قيادية وفقاً لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

2. تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

ويُقصد به تحليل وتحديد الاحتياجات والمؤهلات التي يحتاج إليها القائد ليصبح قائدًا ناجحًا في المؤسسة الحكومية.

3. وضع خطط التطوير الفردية

أي وضع خطة تطوير فردية لكل مشارك في عملية تطوير القيادات. وتشمل هذه الخطط إجراءات معينة للتطوير المهني لكل مشارك مع مراعاة التأكد من تلبية الاحتياجات الفردية ورأب فجوات الجدارة بالشكل الملائم، إلى جانب مراعاة تفاصيل الجدول الزمني لكل إجراء من إجراءات التطوير المهني.

4. تقديم خطط التطوير الفردية ومتابعتها

أي التأكد من تنفيذ كل الإجراءات المحددة في خطط التطوير الفردية من خلال المتابعة الدورية لتطبيق الخطط وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.

مرجع Reference:

ارجع إلى القسم 4.3.8 في الملحق المرفق مع هذا الدليل الإرشادي للحصول على لمحة سريعة عن كيفية وضع خطة التطوير الفردية (IDP) Individual Development Plan

3.2 فوائد تطوير القيادات

من خلال تطبيق عملية فعّالة لتطوير القيادات، سوف تمتلك المؤسسات الحكومية أداة قوية لتعزيز مهارات قادتها وبالتالي أدائهم. وهذا بدوره سيساعد في تحسين الأداء الكلي لمرؤوسيهم، وذلك لانعكاس المستوى المعرفي والمهاري للقادة على المؤسسة الحكومية بأسرها.

إن التطوير الفعال للقيادات يخلق كوادر قيادية بإمكانها التأثير إيجابياً على كل جوانب المؤسسة الحكومية التي تعمل بها. ومن خلال معالجة احتياجات التطوير المهني بانتظام، سيضمن تطوير القيادات استخدام القادة أو الرؤساء للموارد بجدارة وفعالية بالإضافة إلى التكيف مع التغيُّرات بالشكل الملائم. كما أن دعم وتعزيز مستويات القادة الحالين والمستقبليين بالمؤسسات الحكومية إنجاز مهم لتوفير أعلى مستويات الخدمة لمواطني المملكة العربية السعودية.

وتشتمل مزايا تطوير القيادات ما يلي:

- المساعدة في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة الحكومية.
- تحسين مستوى الارتباط المهني للموظف والتزامه وإنتاجيته في المؤسسة الحكومية.
- تغيير ثقافة المؤسسة الحكومية من خلال تبني القيادة كمحور جديد للاهتمام.
- رفع قدرة المؤسسة الحكومية وقابليتها للتكيف مع التغيير، وهو ما ينتج عنه تحسن مستوى الأداء.
- المساعدة في إنجاح العمل المؤسسي وإحداث التغيرات المطلوبة التي تتسق مع نتائجها الاستراتيجية / الإنمائية.

4.2 استعداد المؤسسة لتطبيق تطوير القيادات

يحتاج تطبيق "تطوير القيادات" إلى الكثير من المعطيات لتحقيق النتائج الصحيحة. وهذه المعطيات تتمثل في:

1. نظام محدد لتقييم الأداء:

وهو ما سوف يوفر معطيات مهمة ستساعد بدورها في إتمام تغطية الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات للأشخاص المحددين.

2. قائمة محددة بقادة المستقبل:

لتطوير قادة المستقبل وكذلك الحالين. ويمكن الحصول على تلك القائمة من عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي"، التي تم فيها تحديد المرشحين المرجحين للتعاقب بالفعل.

3. توفر النتائج الحديثة لمركز تقييم الموهبة وخطط التطوير الفردية:

وهو ما ينطوي على استخدام أي خطط حديثة للتطوير الفردي (IDPs) تم وضعها مسبقاً بناءً على النتائج المستقاة من مركز تقييم المواهب، إما من خلال إدارة المواهب أو من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

4. توفر القنوات الأساسية لتنفيذ تطوير القيادات:

وهو ما يتطلب وجود قائمة بالقنوات الشاملة لتنفيذ تطوير القيادات. وتشمل هذه القنوات ما يلي:

- التدريبات التربوية.
- الدورات التعليمية.
- برامج التدريب الداخلي.
- التدريب والإرشاد.

5. توفر قائمة بأنشطة وإجراءات التطوير:

ويُقصَد بذلك توفر قائمة بأنشطة التطوير التي تتسق بين الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات (ILDN) Individual Leadership Development Needs وعناصر الأنشطة والإجراءات المحتملة التي ستساعد بدورها في سد الفجوة وضمان توفير سُبُل التطوير المناسبة.

تلميح (نصيحة) Tip:

تستخدم عملية تخطيط التعاقب الوظيفي أو عملية إدارة المواهب مراكز تقييم المواهب كمعطيات لوضع خطط التطوير الفردية.

- كل المشاركين في تطوير القيادات ممن شاركوا كذلك في هذه التقييمات سيحصلون نتيجة لذلك على خطط تطوير فردية موضوعة خصيصًا لهم إما من قبل القائمين على إدارة المواهب أو تخطيط التعاقب الوظيفي. ولن تحتاج مهمة تطوير القيادات إلى وضع خطة تطوير فردية لهؤلاء المشاركين، وبالتالي لن تتطلب نتائج التقييمات كمعطيات لهذه الخطة.
- كل المشاركين في تطوير القيادات ممن لم يشاركوا في مثل هذا التقييم سيكونون في حاجة إلى خطط تطوير فردية. ولن تكون الاستفادة من نتائج مركز تقييم المواهب المتوفرة أمرًا ممكناً من خلال عملية تطوير القيادات وستعتمد هذه العملية على معطيات أخرى متوفرة بدلاً من ذلك.

وفي حين أنه من المفهوم أن جميع المؤسسات الحكومية لا تتمتع بنفس مستوى النضج من حيث مدى توفر المعطيات المطلوبة المذكورة أعلاه، إلا أن هذا القسم يحدد المعطيات المبسّطة المطلوب توفرها في كل مرحلة من مراحل النضج.

بشكلٍ نموذجي، توجد ثلاثة مستويات لقياس مدى نضج عملية تطوير القيادات: المرحلة المبكرة والمرحلة المتوسطة ومرحلة النضج.

- تفتقر المؤسسة الحكومية في المرحلة المبكرة إلى المعطيات المطلوبة لإجراء عملية تطوير القيادات، ولذلك، تلجأ لاستخدام صورة مبسّطة من المعطيات سالفة الذكر.
- يكون لدى المؤسسة الحكومية في المرحلة المتوسطة أجزاء موضوعة بالفعل من المعطيات الثلاثة المطلوبة (أو تسعى إلى وضعها وتوفيرها).
- وأخيرًا، تحظى المؤسسة الحكومية في مرحلة النضج بمعطيات تامة لتُيسر لها إجراء وظيفة الموارد البشرية الموصوفة في هذا الدليل الإرشادي بكامل إمكاناتها المطلوبة.

وبينما يعرض لنا هذا الدليل الإرشادي عدة تبسيطات لكل عنصر من المعطيات المطلوبة، من المهم أن نضع في اعتبارنا أنه يجب على كافة المؤسسات الحكومية الانتقال من المرحلة المبكرة إلى مرحلة النضج التام في أقرب وقت ممكن. ففي مرحلة النضج التام فقط، تظهر مزايا عملية تطوير القيادات بوضوح وتتحد مع وظائف الموارد البشرية الأخرى داخل المؤسسة الحكومية مثل إدارة المواهب وإدارة الأداء.

تلميح (نصيحة) Tip:

عند تطبيق المرحلة الأولى من عملية تطوير القيادات تذكر ما يلي:

- استخدام معايير اختيار بسيطة وحاسمة في الوقت ذاته عند اختيار القادة للمساعدة في تكوين مجموعة قوية من القادة.
- الحرص على الحصول على موافقة صريحة وواضحة على المعايير المطلوبة لتحقيق النجاح والنتائج التنظيمية المنشودة. وهذه المعطيات ضرورية من أجل تحديد كفاءات القيادة المطلوبة.

قد يؤدي الفشل في تحقيق ذلك لاختيار غير موفق للقيادات وخلق ثقافات فرعية مختلفة داخل بيئة القيادة. وبالتالي، قد يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصلحة المؤسسة الحكومية.

	المرحلة المبكرة	المرحلة المتوسطة	مرحلة النضج
1 **نظام محدد لتقييم الأداء**		○ قم بإجراء استطلاع رأي بين كبار القادة الحاليين للمساعدة في تحديد القيم الجوهرية والسمات التي من المتوقع أن يتحلّى بها كل القادة. ○ طور احتياجات تطوير القيادات الفردية عن طريق مناقشة أداء الأفراد مع أقرانهم ورؤسائهم، بجانب تحديد الفجوات المقابلة للتوقعات وفقاً لآراء كبار القادة (كما أشرنا آنفًا).	استخدم المخرجات المستقاة من نظام تقييم الأداء لتحديد احتياجات تطوير القيادات الفردية لكل شخص إلى جانب المعطيات المستقاة من الأقران والقيادات العليا
2 **قائمة محددة بقادة المستقبل**		استهدف فقط الكوادر القيادية الحالية (الموظفون المحددون بالمَراتِب الوظيفية 11–15 والذين يشغلون أدوارًا إشرافية)	استهدف الأفراد الذين تم تحديدهم كمرشحي التعاقب الوظيفي للأدوار القيادية في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي، وكذلك القادة الحاليين (الموظفون المحددون بالمَراتِب الوظيفية 11–15 والذين يشغلون أدوارًا إشرافية)
3 **توفر النتائج الحديثة لمركز تقييم المواهب وخطط التطوير الفردية**		ضع خطط تطوير فردية لكل أفراد الكوادر القيادية بناءً على معطيات متاحة أخرى	استخدم خطط التطوير الفردية الموضوعة باستخدام النتائج الحديثة المأخوذة من مركز تقييم المواهب لأغراض إدارة المواهب أو تخطيط التعاقب الوظيفي، وضع خطط تطوير فردية جديدة لأولئك الذين لم يحصلوا على نتائج تقييمات أو خطط تطوير فردية مؤخرًا
4 **توفر القنوات الأساسية لتنفيذ تطوير القيادات**	استخدم قناة توصيل واحدة لتنفيذ تطوير القيادات	استغل قنوات التوصيل المتوفرة لديك لتنفيذ وتطبيق تطوير القيادات	استخدم القائمة الشاملة التي تضم قنوات التوصيل التي وضعتها المؤسسة الحكومية
5 **توفر قائمة بأنشطة وإجراءات التطوير**	استخدم نموذج قائمة أنشطة التطوير المرفق مع ملحق هذا الدليل	استخدم قائمة أنشطة التطوير المعدلة والمخصصة التي وضعتها المؤسسة الحكومية	استخدم قوائم أنشطة التطوير الشاملة التي وضعتها المؤسسة الحكومية

جدول 1: ملخص لإجراءات العمل المقترحة في مراحل التطوّر المبكرة والمتوسطة ومرحلة النضج

	التأثير
1 **نظام محدد لتقييم الأداء**	• يحسن من مدى جدارة وفاعلية تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات من خلال توفر "المواطن المطلوب تحسينها" من تقييمات الأداء.
2 **قائمة محددة بقادة المستقبل**	• تزيد من حجم الكوادر القيادية من خلال إضافة المرشحين المستقبليين. • تعزز من كفاءات القيادة المستقبلية للمؤسسة الحكومية.
3 **توفر النتائج الحديثة لمركز تقييم المواهب وخطط التطوير الفردية**	• يتيح إمكانية تخطي العمليتين 2 و3 بالنسبة للكوادر القيادية التي تتمتع بالفعل بخطط تطوير فردية حديثة. • يحقق الربط بين إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي ومهام تطوير القيادات.
4 **توفر القنوات الرئيسية لتطوير القيادات**	• تضمن حصول المشاركين في عملية تطوير القيادات على فرص التطوير الضرورية. • تمثل مطلبًا مسبقًا للمشاركة في إعداد وحدة تطوير القيادات.
5 **توفر قائمة بمهام ونشاط التطوير**	• تسهل عملية اختيار إجراءات التطوير لكل مطلب من متطلبات تطوير القيادات الفردية. • تساعد في مشاركة أنشطة التطوير بين المؤسسات الحكومية، وتضمن تحقيق الاتساق في مهام التطوير عبر المؤسسات الحكومية المختلفة في المملكة العربية السعودية على المدى الطويل. • تمثل مطلبًا مسبقًا للمشاركة في إعداد وحدة تطوير القيادات.

جدول 2: ملخص لتأثير كل معطى

يتناول القسم التالي كل معطى من المعطيات الخمسة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل:

1. نظام محدد لتقييم الأداء:

تُستخدم تقييمات الأداء كمعطيات في تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات لكل فرد في فريق القيادة وتحديداً، تستخدم "مواطن التحسين" في كل تقييم للأداء كمعطيات لتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات.

يعد نظام تقييم الأداء المحدد والفعال أحد المعطيات الضرورية لتطوير القيادات. لذلك، يجب تطبيق هذا النظام بشكلٍ منظّم ودوري داخل المؤسسات الحكومية.

في غياب تقييمات إدارة الأداء، يتم تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات بناءً على آراء رؤساء كل عضو في مجموعة القيادة.

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

في المرحلتين المبكرة والمتوسطة، سيكون من الضروري للغاية إجراء مجموعة من المناقشات مع الإدارة العليا بالمؤسسة الحكومية للوقوف على رؤيتها من حيث الجدارات التي تتطلع إليها كقيادة للمؤسسة وهو ما يمكن تحقيقه إما من خلال إجراء مناقشات مباشرة أو استطلاع رأي بسيط لجمع الآراء المطلوبة.

وبمجرد الانتهاء من جمع توقعات القادة الحالين، سيكون من الضروري كذلك جمع الآراء المتعلقة بالأداء الحالي للأفراد من المشرفين وهو ما يمكن إنجازه بإجراء مجموعة من المناقشات وجمع الآراء بطريقة منظمة وباتباع نفس المنهج التصنيفي الذي يقترحه الدليل الإرشادي المُعنوَن: "إطار عمل الجدارات".

مرجع Reference:

راجع دليل إطار عمل الجدارات لمزيد من المعلومات حول منهج جمع الآراء المتعلقة بأداء الموظفين.

وأخيراً، يحتاج المشارك في عملية تطوير القيادات إلى المساهمة في تحليل وتحديد احتياجات تطوير القيادات الفردية الخاصة به.

تلميح (نصيحة) Tip:

قد يفيد كثيراً الحصول علي تقييم للقيادة علي يد مؤسسة خارجية باستخدام منهج ثابت منظم (مثل مؤشر أنماط مايرز بريجرز "MBTI" وتقييم نظرية السيطرة والتأثير والاستقرار والالتزام "DISC") للمساعدة في تحديد القيم التي يتمتع بها قادة المؤسسة الحكومية وكذاك للوقوف علي الأساليب المختلفة التي يعمل بها فريق القيادة الحالي.

مرحلة النضج:

من المفترض في هذه المرحلة أن تأخذ إدارة الأداء وضعها المناسب وتعمل بالشكل المطلوب في

المؤسسة، ومن هنا يمكن استخدام "مواطن التحسين" المحددة في عمليات التقييم كأساس يساعد في تحديد احتياجات تطوير القيادات الفردية.

مرجع Reference:
لمزيد من التفاصيل حول كيفية تطوير وحدة إدارة الأداء، يُرجى الرجوع إلى دليل إدارة الأداء.

2. قائمة محددة بقادة المستقبل

تتمثل أهمية هذا المعطى في تحديده للقادة المستقبلين داخل المؤسسة الحكومية. تتحقق هذه المهمة من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. لذلك، من الأهمية بمكان الالتزام بهذه الخطوة والتخلص من أي لبس أو غموض فيما يتعلق بشخصية القائد المستقبلي. ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدليل، يتم تعريف القائد المستقبلي كفرد يشغل درجة وظيفية تتراوح بين 6 و10 وتم تحديده بواسطة عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بوصفه مرشح للتعاقب لشغل الدور القيادي (الذي يقع بين المَراتِب الوظيفية 11 و15).

في ضوء ما سبق يجدر بالمؤسسات الحكومية أن تعتمد على تخطيط التعاقب الوظيفي لتحديد قادة المستقبل.

في حالة عدم تفعيل عملية تخطيط التعاقب الوظيفي بالشكل المناسب وعدم تحديد قادة المستقبل بعد، يمكن اللجوء إلى المناهج التالية.

مرجع Reference:
لمزيد من التفاصيل حول كيفية تطوير وحدتي إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي، يُرجى الرجوع إلى الأدلة التي تتناول هاتين العمليتين.

المرحلتان المبكرة والمتوسطة

يمكن لوحدة تطوير القيادات استهداف القادة الحالين فقط في المؤسسة وذلك بهدف زيادة تنميتهم وتطويرهم ومساعدتهم في التقدم في نطاق مراتب ودرجات المؤسسة الوظيفية.

في بعض الحالات الاستثنائية وبعد الاتفاق مع كبار القادة في المؤسسة الحكومية المستهدفة، يمكن تلقيب شخص ما بأنه قائد مستقبلي، وهو نفس الإجراء الذي يمكن اتخاذه مع مجموعة فرعية صغيرة من الموظفين من أجل تحري الشق العملي. لذلك، يجب أن يستند ذلك الإجراء إلى تقدير المساهمة الفردية المستمرة للموظف وأدائه الفريد (لفترة تزيد عن عامين أو ثلاثة أعوام) ونوصي بأن يظل هذا الإجراء مقيداً في نطاق مستويات معينة من الموظفين (مثل الموظفين الذين يشغلون المَراتِب الوظيفية التي تقع بين 8 و10) على المدى القصير.

مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون قد تم تحديد قادة المستقبل بوصفهم مرشحين للتعاقب لشغل المناصب القيادية من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي. وبالتالي، سيشارك هؤلاء الأشخاص في مهمة تطوير القيادات.

تذكير Reminder:

في هذا الدليل الإرشادي، يشير تعبير القائد الحالي إلى الشخص الذي:

- يعمل كموظف حكومي ويشغل المَراتِب الوظيفية التي تقع بين 11 و15.
- يضطلع بدور إشرافي.

في هذا الدليل الإرشادي، يشير تعبير القائد المستقبلي إلى الشخص الذي:

- يعمل كموظف حكومي ويشغل المَراتِب الوظيفية التي تقع بين 6 و10.

يوصف بأنه مرشح للتعاقب لشغل منصب قيادي (بين المَراتِب الوظيفية 11 و15).

3. **توفير النتائج الحديثة لمركز تقييم المواهب وخطط التطوير الفردية :**

للتأكد من حصول كل موظف في المؤسسة الحكومية علي خطة تطوير فردية واحدة فقط، ينبغي تقييم ما إذا كانت هذه الخطة قد وضعت بالفعل أم لا.

في حالة وضع خطة تطوير فردية للمشارك في عملية تطوير القيادات، وذلك في غضون فترة تقل عن 12 شهراً، لن تكون هناك حاجة لإعادة وضعها في إطار تطوير القيادات وهنا يمكن تخطي العمليتين 2 و3.

بشكلٍ نموذجي، يمكن الحصول على خطة التطوير الفردية من مصدرين، وهما:

- إدارة المواهب.
- تخطيط التعاقب الوظيفي.

كلا المصدران يستعينان بمراكز تقييم المواهب لتحديد الإمكانات المستقبلية لكل مشارك. وبالنسبة للموظفين الذين لم يتم وضع خطة تطوير فردية حديثة لهم، لن يشاركوا في هذا التقييم.

المرحلتان المبكرة والمتوسطة:

في غياب العمليتين سالفتي الذكر (إدارة المواهب وتخطيط التعاقب الوظيفي)، لن يحظي أي فرد ينتمي للكوادر القيادية بخطة تطوير فردية. وفي هذه الحالة يتم وضع كل خطط التطوير الفردية في إطار عملية تطوير القيادات، وذلك من خلال اتباع العمليتين 2 و 3 بالنسبة لكل فرد في مجموعة القيادة.

مرحلة النضج:

من المتوقع أن تستمد خطط التطوير الفردية الحديثة من وحدة إدارة المواهب أو وحدة تخطيط التعاقب الوظيفي أو كلاهما. ويتم وضع خطط التطوير الفردية الجديدة فقط للكوادر القيادية الذين ليس لديهم خطة تطوير حديثة موجودة بالفعل (أي تم وضعها في غضون فترة تزيد على 12 شهراً).

4. توفر القنوات الأساسية لتطوير القيادات:

للوفاء بمتطلبات تطوير القيادات الفردية، ينبغي تحديد إجراءات التطوير اللازمة. ويمكن أن تكون هذه الإجراءات جزءاً من قنوات توصيل مختلفة (مثل التدريب، والتوجيه، والتدريب الداخلي وما إلى ذلك). وهناك العديد من الأمثلة العامة على أُطُر عمل تضم قائمة بقنوات توصيل شاملة. وفي هذا الدليل اختبرنا الاستعانة بإطار عمل واحد وعناصره هي: (التعليم، والتعرُّض، والخبرة، ومشاركة الخبرات والتجارب)، ولكن هذا الإطار مجرد مثال لتقديم المعطيات والإرشادات المناسبة.

المرحلة المبكرة:

تستغل المؤسسة الحكومية إحدى قنوات التوصيل المتوفرة لتنفيذ برنامج تطوير القيادات.

المرحلة المتوسطة:

تستغل المؤسسة الحكومية أي قنوات توصيل متاحة لتنفيذ برنامج تطوير القيادات.

مرحلة النضج:

تتمتع المؤسسة الحكومية بمجموعة مُطورة مدروسة من قنوات التوصيل، ويمكن تطوير وتحديث هذه القنوات باستمرار عندما تطرأ إجراءات تطوير جديدة. ومن أمثلة ذلك:

- التدريبات التي تقدم في الداخل والخارج.
- المنح الدراسية التي تقدمها المؤسسة الحكومية.
- فرص الانتداب داخل المؤسسة الحكومية أو في مؤسسات حكومية أخري.
- فرص التدريب الداخلي التي تتاح داخل القطاع الخاص أو في مؤسسات أجنبية (إذا تم تفعيل مثل هذه الإجراءات).

تلميح (نصيحة) Tip:

يُعد الإطار سالف الذكر أحد أُطُر العمل المُثبت فعاليتها في مجال تطوير القيادات، ويعتبره الكثيرون إطاراً شاملاً، ومع ذلك يمكن استخدام أي إطار آخر مماثل. يُرجى الرجوع إلى الشكل 5 للاطلاع علي تعريفات وأمثلة للإطار سالف الذكر.

	التعليم	التعرُّض (الاحتكاك)	الخبرة	مشاركة التجارب والخبرات
التعريف	• التعلم من ذوي الخبرة في بيئة المؤسسة، في مجموعة صغيرة بشكل عام.	• التعلم من التعرض لبيئات جديدة أو أشخاص جدد لفترة مؤقتة والاحتكاك بها.	• التعلم من خلال المشاركة في مهمة على المدى الطويل لاكتساب خبرة عميقة. • توفير فرصة تعلُّم أكبر من الفرصة التي يوفرها التعرُّض لأنها تستغرق زمن أطول.	• التعلم من خلال التدريس للآخرين. • أكثر طرق التعلم فاعلية وتأثير لأن المعلم في هذه الحالة هو أعلم الناس بالمادة التي يدرسها.

شكل 5: تعريفات وأمثلة إطار العمل رباعي العناصر



التعليم

التدريب

- عروض تقديمية ومناقشات تفاعلية داخل وخارج المؤسسة الحكومية وأنشطة قصيرة ومكثفة يتم إجراؤها في مجموعات صغيرة تركز على موضوع محدد.

المنح الدراسية

- منح لدعم تعليم القادة في جامعات أو مؤسسات أخرى تقدم دورات تحسن من أداء القادة.



التعرض (الاحتكاك)

التعرُّض والاحتكاك

- زيارة مؤسسة حكومية أخرى أو شركة خاصة لاكتساب فهم أعمق لوجهات نظر الأطراف المعنية الخارجيين ومتطلباتهم.

زيارة الجامعات

- زيارات من أساتذة الجامعات وخبراء الصناعة أو إجراء مناقشات معهم.

التدريب / التوجيه

- تلقي أو تقديم النصح أو التوجيه، وتمكين الموظفين من المشاركة، وتوطيد الصلات بين الأقران.

الانتداب

- العمل من خلال لعب دور جديد في المؤسسة أو قسم حكومي آخر من أجل تنمية المهارات والتعرُّض لقضايا مؤسسة أو أقسام أخرى.



الخبرة

المهام الجديدة

- الانتقال الرسمي لمنصب جديد ولفترة غير محددة لاكتساب خبرة في مجالات أخرى من العمل داخل المؤسسة الحكومية.
- إسناد مشروع خاص للموظف



مشاركة التجارب والخبرات

التدريس بصفته الأسلوب الأمثل للتعلم

- يشرح المتعلم أو يوضح خبراته لطرف ثالث

شكل 6: مثال لإطار عمل تطوير القيادات: الإطار رباعي العناصر

5. توفر قائمة بأنشطة وإجراءات التطوير:

الغرض من قائمة إجراءات التطوير هو تحديد وتعريف الإجراءات المحتملة لكل مطلب من متطلبات التطوير. تعتمد إجراءات التطوير المتضمنة في القائمة على القنوات المتاحة لتقييم تطوير القيادات (راجع النقطة السابقة: توفر القنوات الأساسية لتطوير القيادات). ويتوافق كل مطلب للتطوير مع مجموعة من قنوات التوصيل السارية من إطار العمل المحدد (في هذا الدليل أوردنا إطار العمل رباعي العناصر كمثال).

المرحلة المبكرة:

ستستغل المؤسسة الحكومية نموذج قائمة إجراءات التطوير المتضمن في الملحق المرفق مع هذا الدليل

الإرشادي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسة أن تسرّع من عملية وضع قائمة بإجراءات التطوير من خلال استخدام مجموعة من عناصر الإجراءات المتاحة من معارف وخبرات سابقة (مثل التدريبات القائمة بالفعل). وفي الوقت نفسه، قد يجري خبير الموارد البشرية بحثاً مخصصاً للوصول إلى عناصر الإجراءات المناسبة التي قد تعطي النتائج المتوقعة (مثل شركات التدريب الخارجية أو المؤسسات التعليمية أو كلاهما).

المرحلة المتوسطة:

تستفيد المؤسسة الحكومية من قائمة إجراءات التطوير التي وضعتها.

مرحلة النضج:

من المتوقع قبل أداء عملية تطوير القيادات للمرة الأولي أن تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية بوضع قائمة شاملة بإجراءات التطوير تشمل كل قنوات التوصيل الخاصة بتطوير القيادات.

5.2 الأطراف المعنية الأساسيين وأدوارهم في تطوير القيادات:

مثل أي وظيفة محورية أخري لإدارة الموارد البشرية، يمكن تحقيق التطوير الناجح للقيادة فقط من خلال الجهود المشتركة والالتزام التام من جانب الأطراف المعنية الأساسيين في المؤسسة الحكومية.

وبالرغم من كون مهمة تطوير القيادات التي تؤديها إدارة التطوير التابعة لإدارة الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في تخطيط وتنفيذ تطوير القيادات، هناك أيضاً أقسام مختلفة في المؤسسة الحكومية مسؤولة عن بعض مكوناتها.

- وزارة الخدمة المدنية، وهي الهيئة المركزية الحاكمة لجميع السياسات واللوائح الخاصة بعملية تطوير القيادات. فهي صاحبة الدليل الإرشادي المتعلق بتطوير القيادات، وهي الكيان الوحيد المصرّح له بتعديل محتويات الدليل. وعلاوةً على ذلك، تجري وزارة الخدمة المدنية الزيارات المفاجئة وعشوائية لضمان التزام المؤسسات الحكومية بالسياسات المحددة في هذا الدليل الإرشادي.
- يتولي خبراء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية زمام المبادرة والقيادة في بدء عمليات تطوير القيادات وتحديد المشاركين في عملية تطوير القيادات ومتطلبات تنميتهم مهنياً. ويعمل هؤلاء الخبراء كأوصياء على المعايير والسياسات التي وضعتها وزارة الخدمة المدنية. فهم يجمعون متطلبات تطوير القيادات الفردية بالتعاون مع المشاركين، ويضعون خطط فردية للتطوير، ويتابعون عملية تطوير القيادات الخاصة بالمشاركين، ويتابعون تنفيذ الإجراءات، ويقدمون الدعم ويتدخلون عند الحاجة.
- يعتمد رئيس إدارة الموارد البشرية قائمة المشاركين في تطوير القيادات وخطط التطوير الفردية ككل للمشاركين.
- يقدم المشرفون المباشرون على أعضاء مجموعة القادة معطيات موضوعية فيما يتعلق باحتياجات تطوير المشاركين، ومعطيات خاصة بتوقيت خطط التطوير الفردية العامة ككل. وعلاوة على ذلك، يدعم المشرفون تطوير القيادات بفاعلية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- يشارك القادة بفاعلية في تطوير القيادات، كما يساهمون في إجراءات التطوير وجلسات استعراض خطط التطوير الفردية من أجل الوقوف على الإجراءات المُثلى والأكثر ملائمة للتطوير والتنمية المهنية أيضاً. بالإضافة إلى ذلك، يلتزم الأعضاء المشاركون بتنفيذ إجراءات التطوير المحددة في خطط التطوير الفردية الخاصة بهم مثل حضور أعمال التدريب، وتنفيذ أعمالهم التحضيرية عند الإمكان وتقديم تقارير عند الحاجة.

تلميح (نصيحة) Tip:

في المؤسسات الناضجة في القطاع الخاص، يمكن لمستشار التطوير القيام ببعض أدوار خبير الموارد البشرية، حيث يمكنه المساعدة في تحديد متطلبات تطوير القيادات الفردية وتحديد إجراءات التطوير المناسبة لتلك المتطلبات. وبإمكان مستشار التطوير أيضاً الاعتماد علي خبرته الطويلة في مجال القيادة وتقديم نفسه كنموذج يحتذي به أمام المشاركين في تطوير القيادات، بالإضافة إلى إسداء النصيحة وتقديم الدعم عند الحاجة لذلك.

يتم اختيار هؤلاء المستشارين في مجال القيادة تبعاً لمجموعة من المعايير:

- أن يكونوا قد عملوا في المؤسسة الحكومية لعامين علي الأقل.
- أن يكونوا قد شغلوا أدوار قيادية إشرافية لفترة لا تقل عن 5 سنوات.
- أن يعتبرهم أقرانهم ومرؤوسيهم قادة نوابغ.

وبجانب مساعدة المشارك في تطوير القيادات لديه، يمكن استخدام هذا الدور الإشرافي كآلية تطوير للمستشار نفسه. فمشاركة خبراته وتجاربه تعد سبيلاً جيداً لدفع وتنمية مهارات القيادة لدى المستشارين أنفسهم.

3 منهجية تطوير القيادة

كما هو موضح في القسم الثاني من الجزء الثاني، يتألف "إطار عمل تطوير القيادات" في المؤسسات الحكومية السعودية من أربع عمليات. وسيناقش هذا الجزء بالتفصيل هذه العمليات الأربع والأنشطة المطلوبة لتطوير القيادة. وتلك العمليات هي:

1. تحديد فئة القيادة.
2. تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة.
3. وضع خطط التطوير الفردية.
4. تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها.

1.3. تحديد فئة القيادة



الشكل 7: العملية الأولى: تحديد فئة القيادة

1.1.3. الوصف

تشير العملية الأولى "تحديد فئة القيادة" إلى عملية تحديد الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية في المؤسسة الحكومية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وذلك استنادًا إلى مجموعة من المعايير المحددة بوضوح. ويشارك هؤلاء الموظفون في عملية تطوير القيادة. وبالتالي، يمثل تحديدهم الخطوة الأولى في العملية.

ويتم تحديد أعضاء فئة القيادة وفقاً لثلاثة مقاييس:

- المستوى الحالي للفرد.
- الطبيعة الإشرافية للدور الوظيفي للفرد.
- تحديد الفرد كمرشح للتعاقب الوظيفي لمنصب قيادي من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

تذكير:

تتألف فئة القيادة مما يلي:

- القادة الحاليين: الموظفون الذين يعملون في مناصب إشرافية بين الدرجتين الوظيفتين 11 و15.
- قادة المستقبل: الموظفون الذين يعملون في نطاق الدرجتين الوظيفيتين بين 6 و10، والمحددون كمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب وظيفية تقع في نطاق الدرجتين الوظيفيتين 11 و15 وفقاً لخطة التعاقب الوظيفي.

لتحديد القادة المتوقعين، يعتمد العنصر الأول من عناصر وظيفة "تطوير القيادات" على وظيفتي "إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي" بشكلٍ مكثّف:

- تستخدم وظيفة "إدارة المواهب" الترشيحات والتقييمات لإنشاء "مجموعة مواهب".
- وبعد ذلك، يتم من خلال عملية تخطيط التعاقب الوظيفي تحديد مرشّحي التعاقب الوظيفي من

مجموعة المواهب هذه.

- في النهاية، تقوم وظيفة "تطوير القيادات" بتطوير المرشحين للتعاقب الوظيفي وتؤهلهم ليصبحوا قادة المؤسسة الحكومية في المستقبل.

2.1.3. الغرض

يتمثل الغرض من تحديد فئة القيادة في تحديد الموظفين الحكوميين الذين يجب عليهم أن يشاركوا في وظيفة "تطوير القيادات". والنتيجة النهائية لهذه العملية صدور قائمة شاملة بفئة القيادة، ويُطلق عليها اسم: "قائمة أعضاء فئة القيادة".

بعد تحديد أعضاء فئة القيادة، يتم من خلال الخطوة الأخيرة في هذه العملية التحقق من الأعضاء الذين ما زالوا بحاجة إلى وضع خطط تطوير فردية لهم.

- وبالنسبة للأعضاء الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم مؤخرًا من خلال عملية "إدارة المواهب" أو عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي"، تكون وظيفة "تطوير القيادات" بمثابة مركز الخبرة المُستخدم للمساعدة في تنفيذ خطط التطوير الفردية في العنصر الرابع "تنفيذ ومتابعة خطط التطوير الفردية".
- بالنسبة للأعضاء الذين لم يتم وضع خطط تطوير فردية لهم، فعلى خبير الموارد البشرية أن يضع لهم خطط تطوير فردية استنادًا إلى العنصرين الثاني "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة"، والثالث "وضع خطط التطوير الفردية".

تذكير:

إن تحديد جميع الموظفين المؤهلين ليكونوا أعضاء في فئة القيادة، يلعب دورًا جوهريًا لضمان الحصول على أقصى مردود من الاستثمارات الموجّهة إلى تطوير القيادات.

3.1.3. المعطيات

حتى تتمكن المؤسسة الحكومية من تنفيذ العملية الأولى "تحديد فئة القيادة" بنجاح، يلزم توفر مجموعة المعطيات التالية:

- قائمة بالموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية وإشرافية حاليًا (بين الدرجتين الوظيفيتين 11 و15).
- قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي".
- قائمة بالموظفين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم مؤخرًا من خلال عمليتي "إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي""

تذكير:

في حالة عدم تنفيذ المؤسسة الحكومية لعمليتي "إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي"، يجب ألا يتم تحديد أي موظف كمرشح للتعاقب الوظيفي لشغل أدوار قيادية. وفي هذه الحالة فقط، يمكن للمؤسسة الحكومية تضمين القادة الحالين في "عملية تطوير القيادات".

4.1.3. العملية

تتألف عملية تحديد فئة القيادة من خمسة أنشطة:

1. جمع قائمة بالقيادات الحالية في المؤسسة الحكومية.
2. جمع قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.
3. دمج المعطيات الناتجة عن الخطوات السابقة في قائمة موحّدة بالمشاركين في عملية تطوير القيادات.
4. مراجعة القائمة واعتمادها.
5. التحقق من وجود خطط تطوير فردية حديثة مستمدة من عملية إدارة المواهب أو عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

يتناول القسم التالي كل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل.

1. جمع قائمة بالقيادات الحالية في المؤسسة الحكومية:

يبدأ تحديد أعضاء فئة القيادة بخبير الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية الذي يبدأ بجمع قائمة بجميع موظفي المؤسسة الذين يشغلون المَراتِب الوظيفية التي تقع بين الـ 11 والـ 15. ويحدد الخبير من هذه القائمة الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية حالية.
وبعد ذلك، يتم تمييز جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية بين الدرجتين الوظيفيتين الـ 11 والـ 15 باعتبارهم قيادات حالية من المقرر مشاركتهم في عملية تطوير القيادات.

2. جمع قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

في المقابل، يجمع خبير الموارد البشرية قائمة موظفي المؤسسة الحكومية المُشار إليهم سابقاً والمحددين كمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

وتتضمن هذه العملية المرشحين الذين يشغلون حاليًا المَراتِب الوظيفية التي تقع بين الـ 6 والـ 10 في المؤسسة، ولكن تم تمييزهم كمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية (المَراتِب الوظيفية التي تقع بين الـ 11 والـ 15) وفقاً لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي.

يمثل هؤلاء الأفراد القادة المتوقعين، الذين يصبحون بدورهم مشاركين في عملية تطوير القيادة.

مرجع:
يُرجى الرجوع إلى الدليل الإرشادي المُعنوَن: "تخطيط التعاقب الوظيفي" للحصول على وصف تفصيلي لطريقة تحديد المرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية.

3. دمج المعطيات الناتجة عن الخطوات السابقة في قائمة موحّدة بالمشاركين في عملية تطوير القيادات:

في هذه الخطوة، يقوم خبير الموارد البشرية بدمج قائمتي القادة الحاليين والمتوقعين في قائمة موحّدة. تتضمن المعلومات المذكورة في القائمة ما يلي:

- اسم الموظف.
- رقم التعريف الشخصي للموظف.
- المسمى الوظيفي.
- المرتبة الوظيفية.
- المشرف المباشر.

بعد ذلك، تتم مشاركة هذه القائمة النهائية مع مدير إدارة الموارد البشرية ليعتمدها.

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 2.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج مُقترح لـ "قائمة أعضاء فئة القيادة"

4. مراجعة القائمة واعتمادها:

يراجع مدير إدارة الموارد البشرية القائمة لآخر مرة للتحقق من اكتمالها عن طريق ما يلي:

- التحقق من احتواء القائمة على أسماء القادة الحاليين والمتوقعين.
- التحقق من إدراج جميع مستويات القيادات العليا في القائمة.
- التحقق من تضمين جميع الموظفين المحددين كمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية في القائمة.

وبعد التأكد من أن هذه القائمة شاملة، يعتمدها مدير إدارة الموارد البشرية.

5. التحقق من وجود خطط تطوير فردية حديثة مستمدة من عملية إدارة المواهب أو عملية تخطيط التعاقب الوظيفي:

تتمثل الخطوة الأخيرة في التحقق من أعضاء فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم بالفعل في غضون فترة تقل عن 12 شهرًا. ويتم وضع هذه الخطط من خلال عملية "إدارة المواهب" أو عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي" أثناء تكوين مجموعة المواهب أو أثناء تحديد مرشحي التعاقب الوظيفي.

ويقوم خبير "تطوير القيادات" بالتنسيق مع القائمين على عمليتي "إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي" لطلب قائمة بالموظفين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم مؤخرًا. وبعد ذلك، يراجع خبير الموارد البشرية هذه المعلومات مقابل قائمة فئة القيادة.

- بالنسبة للأعضاء الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم مؤخرًا، لا يتعين على خبير الموارد البشرية وضع خطة تطوير فردية في هذه الحالة، ويمكنه المساعدة في تنفيذ خطط التطوير الفردية كما هو موضح في العنصر الرابع "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها".
- وبالنسبة للأعضاء الذين لم يتم وضع خطط تطوير فردية لهم على الإطلاق، أو تم وضع خطط تطوير

فردية لهم في غضون فترة تزيد على 12 شهرًا، يضع خبير الموارد البشرية خطط تطوير فردية استنادًا إلى العنصرين الثاني "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات" والثالث "وضع خطط التطوير الفردية".

تذكير:

لا يلزم تطبيق العمليتين الثانية والثالثة من وظيفة "تطوير القيادات" على أعضاء فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية حديثة لهم في غضون فترة تقل عن 12 شهرًا. ويمكن استخدام خطط التطوير الفردية الموجودة كمعطيات في العملية الرابعة.

5.1.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها

تتميز أنشطة "تحديد فئة القيادة" بالسهولة والبساطة إذا ما تم تنفيذها طبقاً لهذا الدليل الإرشادي. ومع ذلك، تكون هناك دائمًا مخاطر محتملة الحدوث يجب التعامل معها والحد منها.

وجود مرشحين غير موجودين في فئة القيادة

- يتم وضع قائمة مرشحي فئة القيادة بالاعتماد على مصدرين رئيسيين: قائمة القيادات الحالية داخل المؤسسة الحكومية وقائمة مرشحي التعاقب الوظيفي لشغل المناصب القيادية. وأثناء عملية جمع هذه المعلومات، قد يتم إغفال مرشح محتمل لعملية "تطوير القيادات" وعدم تضمينه في القائمة النهائية للمرشحين. وقد يؤدي ذلك إلى منع قادة المستقبل المحتملين من أن يكونوا جزءًا من برنامج تطوير القيادات. ونتيجة لذلك، لن يستفيد هؤلاء القادة من فرص التقدّم المهني كما ينبغي.
- للحد من حدوث هذه المشكلة، من المهم التأكد من شمولية القائمة واحتواء القائمة النهائية على جميع المرشحين المحتملين لشغل مناصب قيادية.

وجود أخطاء ترشيح في فئة القيادة

- كما ذُكِر آنفاً، يتم وضع قائمة مرشحي فئة القيادة باستخدام مصدرين رئيسيين. ووجود مصدرين مختلفين لقائمة نهائية موحّدة يزيد من احتمالية اختيار مرشحين لا يستوفون المعايير المطلوبة ليكونوا جزءًا من فئة القيادة. ونتيجةً لذلك، تكرّس المؤسسة الحكومية مواردها لتطوير مرشحين لا يتمتعون بإمكانات قيادية في المستقبل.
- للحد من حدوث هذه المشكلة، من المهم التأكد من وفاء جميع المرشحين الموجودين في القائمة النهائية بالمعايير المطلوبة ليكونوا جزءًا من فئة القيادة.

6.1.3. المعطيات

عند انتهاء هذه العملية، يكون خبير الموارد البشرية قد جمع قائمة كاملة بالمشاركين في عملية "تطوير القيادات" الذين تم التحقق من بياناتهم واعتمادها بواسطة مدير إدارة الموارد البشرية. وتُعرف هذه القائمة باسم "قائمة أعضاء فئة القيادة".

كما يتحقق مدير إدارة الموارد البشرية من أعضاء فئة القيادة الذين ما زالوا بحاجة إلى وضع خطط تطوير فردية مخصصة لهم.

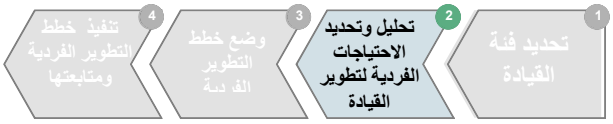
المعطيات (Deliverable):

تتمثل نتائج هذه العملية فيما يلي:

- قائمة أعضاء فئة القيادة.
- قائمة بالأعضاء الذين ما زالوا بحاجة إلى وضع خطط تطوير فردية مخصصة لهم.

مرجع: يُرجى الرجوع إلى المُلحق في القسم 2.3.4 للإطلاع على نموذج لهذه القائمة.

2.3. تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات



الشكل 8: العملية الثانية – تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

1.2.3. الوصف

بعد أن حدد خبير الموارد البشرية المشاركين في عملية "تطوير القيادات" الذين ما زالوا في حاجة إلى وضع خطط تطوير فردية لهم، تتمثل الخطوة الثانية في تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات. ويُقصد باحتياجات التطوير "الجدارات" التي يحتاج المشارك إلى اكتسابها لتحقيق مستوى الإجادة المطلوب لدوره الحالي أو في المستقبل.

2.2.3. الغرض

يكمن الغرض من هذه العملية الثانية لوظيفة "تطوير القيادات" في تحليل الجدارات الحالية التي يتمتع بها كل مشارك. وبعد ذلك، يقوم خبير الموارد البشرية بعقد مقارنة بين هذه الجدارات ومستوى الإجادة الذي يتعين على المشاركين تحقيقه في هذه الجدارات حتى يتمكن من أداء مهام دوره الحالي أو المتوقع بنجاح. وفيما بعد، يتم تحديد الثغرات بين مستوى الإجادة الحالي والمطلوب ويُطلق عليها اسم "احتياجات التطوير" الخاصة بالمشارك.

ومن خلال تحديد احتياجات التطوير الخاصة بكل مشارك، يستطيع خبير الموارد البشرية اقتراح أفضل إجراءات التطوير الملائمة، والمصممة خصيصًا لرأب ثغرات الإجادة المحددة والخاصة بذلك المشارك. وهذا يضمن الحصول على أقصى مزايا ممكنة من عملية تطوير القيادات.

3.2.3. المعطيات

حتى تتمكن المؤسسة الحكومية من تنفيذ العملية الثانية "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات" بنجاح، يلزم توفر مجموعة المعطيات التالية:

- قائمة "المشاركين في عملية "تطوير القيادات" التي تحدد الأفراد المشاركين في عملية التطوير.
- آخر تقييمات لأداء كل مشارك في عملية تطوير القيادات؛ وتعطي هذه التقييمات لمحة عن مدى إجادة الفرد لمهام دوره الوظيفي الحالي.
- أي نتائج حديثة من "مركز تقييم المواهب" (في حال توفرها).
- رأي المشرف في احتياجات التطوير الخاصة بالمشارك في دوره الوظيفي الحالي أو في المستقبل.
- اسم المشارك في عملية تطوير القيادات والمجالات المحددة التي يرى أنها تحتاج إلى معالجة لتحسين مهاراته القيادية.

تذكير:

من المحتمل خضوع الأفراد المحددين لمراجعة بواسطة "مركز تقييم المواهب" كجزء من وظيفة "إدارة المواهب" أو وظيفة "تخطيط التعاقب الوظيفي"، وهذا يعني أن هناك خطة تطوير فردية قد وُضِعت لهم بالفعل:

- في حالة وضع خطة التطوير الفردية

في غضون فترة تقل عن 12 شهرًا، لن يكون من الضروري إجراء العمليتين الثانية والثالثة ويستطيع خبير الموارد البشرية الانتقال إلى العملية الرابعة مباشرةً.

- أما إذا كانت عملية التطوير الفردية قديمة، يجب أن يُعاد وضعها استنادًا إلى المعطيات المذكورة أعلاه.

4.2.3. العملية

تتألف عملية تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة من 6 أنشطة:

1. جمع المعطيات المتوفرة والمطلوبة لتحليل الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات.
2. التحقق من أن التقارير مكتملة ومحدّثة.
3. تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات.
4. مناقشة أهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادات مع المشارك في عملية التطوير ومشرفه ووضعها في قائمة الأولويات.
5. وضع القائمة النهائية للاحتياجات الفردية لتطوير القيادات.
6. الحصول على اعتماد مدير إدارة الموارد البشرية.

يتناول القسم التالي كل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل.

1. جمع المعطيات المتوفرة والمطلوبة لتحليل الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات:

بالنسبة للمشاركين الذين لم يتم وضع خطط تطوير فردية حديثة لهم، يجمع خبير الموارد البشرية أحدث المعطيات المتوفرة. وهذه المعطيات مطلوبة لتحليل احتياجات التطوير الخاصة بكل مشارك في عملية "تطوير القيادات".

تتألف هذه المعطيات مما يلي:

- آخر تقييمات لأداء كل مشارك في عملية "تطوير القيادات"؛ وتعطي هذه التقييمات لمحة عن مدى إجادة الفرد لمهام دوره الوظيفي الحالي.
- أي نتائج حديثة من "مركز تقييم المواهب"(في حال توفرها).
- رأي المشرف في احتياجات التطوير الخاصة بالمشارك في دوره الوظيفي الحالي أو في المستقبل.
- اسم المشارك في عملية تطوير القيادات والمجالات المحددة التي يرى أنها تحتاج إلى معالجة لتحسين مهاراته القيادية.

مرجع:

لمزيد من المعلومات حول تقييمات الأداء، يُرجى الرجوع إلى الدليل الإرشادي المُعنوَن: "إدارة الأداء"

2. التحقق من أن التقارير مكتملة ومحدّثة:

بمجرد انتهاء خبير الموارد البشرية من جمع تقييمات الأداء، عليه أن يتحقق من أن التقرير الذي جمع بياناته هو أحدث تقرير متاح.

تلميح:

للتأكد من توفر أحدث التقارير عند بدء عملية "تطوير القيادات"، يمكن ربط هذه العملية بوظيفتي "إدارة الأداء" و"إدارة المواهب". فنظرًا لإجراء هاتين الوظيفتين في نهاية العام، من الأفضل تنفيذ عملية "تطوير القيادات" في الثلث الأول من العام التالي.

3. تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات:

بعد الحصول على آخر تقرير للأداء ورأي المشرف على المشارك وبعض المعطيات من المشارك، يحلل خبير الموارد البشرية هذه البيانات ويحدد احتياجات التطوير الخاصة بالمشارك. وتستند هذه الاحتياجات إلى متطلبات الدور الوظيفي الحالي أو المتوقع مستقبلاً للمشارك.

وبعد ذلك، يصف خبير الموارد البشرية بوضوح الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات الخاصة بالمشارك، ويدعم هذه الاحتياجات بأمثلة من الحياة الواقعية لإبراز هذه الاحتياجات. تنقسم هذه الأمثلة إلى نوعين:

- مهام فعلية اتضح من خلالها أن المشارك بحاجة إلى تحسين مهاراته، وذلك بالمقارنة بمتطلبات دوره الوظيفي الحالي.
- أمثلة على مواقف قد تتطلب من المشارك اكتساب مهارات جديدة، وذلك بالنظر إلى متطلبات الدور الوظيفي للمشارك في المستقبل.

تذكير:

يتألف "إطار الجدارة" من جزأين: جدارات أساسية (تضعها وزارة الخدمة المدنية)، وجدارات فنية (تحددها كل مؤسسة). ويمكن تقسيم الجدارات الأساسية إلى جدارات شائعة، (وهي تلك الجدارات التي يتصف بها جميع الموظفين)، وجدارات قيادية (وتنطبق على فئة القيادة فقط).

تلميح:

من الأفضل تحديد 5 أو 6 احتياجات فردية لتطوير القيادة لكل مشارك في عملية "تطوير القيادات"؛ فهذا يتيح إمكانية وضع أولويات بأكثر ثلاثة احتياجات فردية ملّحة لتطوير القيادات في الخطوة التالية.

4. مناقشة أهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادات مع المشارك في عملية التطوير ومشرفه ووضعها في قائمة الأولويات:

يحدد المشارك وخبير الموارد البشرية اجتماعًا لمناقشة الاحتياجات الفردية المُقترحة لتطوير القيادة ووضع قائمة أولويات بها.

وبعد ذلك، يقوم خبير تطوير الموارد البشرية بإطلاع المشارك على الاحتياجات المختارة ويشرح له سبب اختيار هذه الاحتياجات مدعمًا ما يقوله بأمثلة. وإذا اقتضى الأمر، يستطيع المشرف على المشارك أن يشترك في هذا الاجتماع لإضافة المزيد من التأكيد على احتياجات التطوير المحددة.

لا يقتصر الهدف من هذه المناقشة على إبلاغ المشارك في عملية "تطوير القيادات" باحتياجاته المحددة فحسب، ولكنها تهدف أيضًا إلى التوصّل إلى اتفاق مشترك على هذه الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة. ومن المهم أن يتناقش المشارك مع خبير الموارد البشرية وأن يفصح عن أفكاره أو أية استفسارات أو مخاوف قد تكون لديه.

وبمجرد أن يتفق خبير الموارد البشرية والمشارك على احتياجات التطوير المحددة، ينتقلان إلى مرحلة وضع قائمة أولويات تتضمن الاحتياجات الثلاثة التي يرى كلاهما أنها تتمتع بأكبر درجة من الأهمية في الدور الوظيفي الحالي أو المتوقع للمشارك.

5. وضع القائمة النهائية للاحتياجات الفردية لتطوير القيادات:

وبعد أن يتفق المشارك وخبير الموارد البشرية على أهم ثلاثة احتياجات للتطوير، وذلك استنادًا إلى معطيات متنوعة، يقوم خبير الموارد البشرية بوضع قائمة نهائية. ويتم ذلك من خلال إكمال نموذج الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات، وإرساله إلى مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الحكومية ليتم اعتماده.

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 4.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات.

6. الحصول على اعتماد مدير إدارة الموارد البشرية:

يتأكد مدير إدارة الموارد البشرية من تحديد الاحتياجات الفردية الثلاثة لتطوير القيادات لجميع المشاركين.

كما أنه يتحقق مما إذا كان قد تم تصنيف الاحتياجات في فئات وفقاً لإطار جدارة المؤسسة الحكومية أم لا.

وبعد التأكد من تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات لدى جميع المشاركين، يقوم باعتمادها.

5.2.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها

تتميز أنشطة "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة" بالسهولة والبساطة إذا ما تم تنفيذها طبقاً لهذا الدليل الإرشادي. ومع ذلك، تكون هناك دائمًا مخاطر محتملة الحدوث يجب التعامل معها والحد منها.

عدم دقة المعلومات الخاصة بالاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

- يمكن الحصول على معلومات الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات من مصادر متعددة (تقييمات الأداء، أو معطيات مباشرة مستمدة من المشرف

على المشارك، أو المشارك نفسه، وما إلى ذلك). يجب أن يتأكد خبير الموارد البشرية من مطابقة الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات لاحتياجات المشاركين الحالية.

- ومن أجل الحد من هذه المشكلة، يستطيع خبير الموارد البشرية أن يقترح على مدير إدارة الموارد البشرية أتمتة عملية تخزين تقييمات الأداء وخطط التطوير الفردية، وهي العملية التي تتيح التعرف على أحدث المستندات بسهولة.
- أما في حالة عدم توفر النظام الأوتوماتيكي، فيجب التأكد من استخدام أحدث مصدر للبيانات دائمًا. وفي حالة الشك، تحقق من الأمر بالتحدث مع الشخص المسؤول عن توفير المعلومات.

الاتفاق على الاحتياجات ذات الأولوية

- ترتبط هذه المشكلة بالمشارك نفسه وبخبير تطوير القيادات، وذلكعندما يكون لدى كل منهما رأي مخالف للأخر فيما يخص أهم ثلاثة احتياجات للتطوير.
- ومن أجل الحد من حدوث هذه المشكلة، يستطيع الموظف المعني بتطوير الموارد البشرية اتخاذ التدابير التخفيفية التالية لدعم الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات بأمثلة واقعية. فإذا تم إعطاء المشارك في عملية تطوير القيادة مثال دامغ على قصوره في تقديم نتائج معيّنة بسبب افتقاره إلى بعض الجدارات، فمن الأرجح أنه سيوافق على تطوير هذه الجدارات المعنية.
- ويوجد حل آخر لهذه المشكلة، وهو تحديد ما يزيد على ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادة قبل الاشتراك في المناقشة، حيث يتيح ذلك إمكانية تحديد الاحتياجات التي يتفق عليها كلا الطرفان.

6.2.3. المعطيات

عند انتهاء هذه العملية، سيكون لدى القادة الحاليين والمتوقعين الذين لم يحصلون على خطط تطوير فردية حديثة خاصة بهم قائمة بالاحتياجات الفردية لتطوير القيادة لديهم.

المعطيات (Deliverable):

نتيجة هذه العملية نموذج مكتملة بالاحتياجات الفردية لتطوير القيادات لكل عضو من أعضاء فئة القيادة.

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 4.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج تفصيلي لهذه القائمة.

3.3. وضع خطط التطوير الفردية



الشكل 9: العملية 3 – وضع خطط التطوير الفردية

1.3.3. الوصف

تشير العملية الثالثة في وظيفة تطوير القيادات: "وضع خطط التطوير الفردية" إلى وضع خطط تطوير فردية تتماشى مع الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة لكل مشارك.

وفقاً لاحتياجات المشارك، يحدد خبير الموارد البشرية إجراءات التطوير ويضع الجداول الزمنية التي يجب تنفيذ هذه الإجراءات خلالها. وبعد ذلك، يتم جمع جميع هذه الإجراءات في خطة تطوير فردية للمشارك.

ولمساعدة خبير الموارد البشرية على تحديد إجراءات التطوير، يمكنه استخدام قائمة إجراءات التطوير. ومع ذلك، يمكن وضع إجراءات جديدة للمشارك إذا لزم الأمر.

تذكير:
تشير خطة التطوير الفردية إلى إجراءات التطوير التي سيخضع لها المشارك وما سيحدث بعد انتهاء هذه الإجراءات على مدار العام التالي. في نهاية هذه الفترة، سيتم وضع خطة تطوير فردية جديدة.

2.3.3. الغرض

يتمثل الغرض من وضع خطط تطوير فردية في وجود مستند واحد يحتوي على خارطة طريق كاملة للتطوير لكل مشارك في عملية "تطوير القيادات"، وذلك من خلال وضع قائمة بجميع الأنشطة التي يجب تنفيذها على مدار الاثني عشر شهرًا القادمين، بما في ذلك تواريخ الانتهاء. وتضفي خارطة الطريق هذه جوًا من الشفافية لجميع الأطراف المعنية المعنيين، مثل المشارك ومشرفه ومدير إدارة الموارد البشرية.

3.3.3. المعطيات

حتى تتمكن المؤسسة الحكومية من تنفيذ العملية الثالثة "وضع خطط التطوير الفردية" بنجاح، يلزم توفر مجموعة المعطيات التالية:

- قائمة بالاحتياجات الفردية لتطوير القيادة لكل مشارك في عملية "تطوير القيادات" (يتم وضعها في العملية السابقة "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة").
- قائمة إجراءات التطوير التي تحتوي على إجراءات التطوير الممكنة لكل احتياج من احتياجات التطوير، بالإضافة إلى تواريخ البدء والانتهاء.

تذكير:
تعتبر قائمة إجراءات التطوير مستندًا قابلاً للتعديل المستمر. وتتألف من جميع إجراءات التطوير المتوفرة للمشاركين في تطوير القيادات بالمؤسسة الحكومية.

4.3.3. العملية

تتألف عملية وضع خطة التطوير الفردية من 6 أنشطة:

1. التأكد من استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير.
2. تحديد إجراءات التطوير الفردية لكل حاجة من احتياجات التطوير.
3. ملء نموذج إجراءات التطوير.
4. مراجعة إجراءات التطوير والاتفاق عليها.
5. تحديد الوقت اللازم لتنفيذ إجراءات التطوير المُختارة ومزوّدها وإكمال خطة التطوير الفردية.
6. مراجعة خطط التطوير الفردية واعتمادها.

يتناول القسم التالي كل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل.

1. التأكد من استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير:

بعد تحديد احتياجات التطوير لجميع المشاركين في العملية السابقة، يجب تحديد الإجراءات المناسبة من قائمة إجراءات التطوير.

ولضمان حصول وظيفة "تطوير القيادات" على أفضل دعم ممكن، من الضروري استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير. ولذلك، يتأكد خبير الموارد البشرية من أنه يستخدم أحدث نسخة.

مرجع:

راجع القسم 5.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج مُقترح لقائمة إجراءات التطوير ومثال على كيفية وضع إحدى هذه القوائم.

2. تحديد إجراءات التطوير الفردية لكل حاجة من احتياجات التطوير:

عند تحديد الإجراءات ذات الصلة بمعالجة كل احتياج من احتياجات التطوير، ينظر خبير الموارد البشرية إلى احتياجات التطوير الخاصة بكل مشارك في العمود الأيمن من قائمة إجراءات التطوير (عند الرجوع إلى النموذج المضمّن في مُلحق هذا الدليل الإرشادي). وبعد ذلك، تشير الأعمدة الموجودة على الجانب الأيسر إلى جميع إجراءات التطوير التي تعالج حاجة التطوير الخاصة بالمشارك.

لا يقتصر دور قائمة إجراءات التطوير على الإشارة إلى إجراءات التطوير الفردية فحسب، ولكنها توضح أيضًا المستويات التنظيمية التي يرتبط بها كل إجراء. واستنادًا إلى المستوى الحالي أو المتوقع للمشارك في تطوير القيادات، يستطيع خبير الموارد البشرية تحديد أنسب إجراءات التطوير.

تلميح:

لا يُسمح للقادة المتوقعين بالمشاركة في الإجراءات ذات الصلة بدرجاتهم الوظيفية الحالية فحسب، ولكن يستطيعون المشاركة أيضًا في الإجراءات التي تناسب درجاتهم الوظيفية المتوقعة.

تلميح:

للمساعدة في عملية أتمتة وظيفة "تطوير القيادات"، يلزم إنشاء أرقام تعريفية فريدة خاصة بالإجراءات. فسوف يمنع ذلك الالتباس وسيساعد على الرجوع إلى أي إجراء محدد باستخدام رقمه التعريفي فحسب. ويجب أن تتمتع الأرقام التعريفية للإجراءات بمجموعة من الخصائص، منها:

- التفرّد: يشير كل رقم تعريفي إلى إجراء تطوير فردي معيّن بشكلٍ فريد.
- التنظيم: يجب أن يكون لكل رقم تعريفي للإجراء نفس البناء، بحيث يعطي كل حرف ورقم معنى محددًا.
- الشمولية: يجب أن يعطي الرقم التعريفي للإجراء وصفًا شاملاً لكل إجراء.

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 1.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على منهجية تكوين الأرقام التعريفية للإجراءات. لاحظ أن هناك العديد من الأنظمة المختلفة المعنية بتكوين هذه الأرقام، والمُلحق يعرض مثالاً واحدًا فقط.

3. ملء نموذج إجراءات التطوير:

بمجرد تحديد إجراءات التطوير، يملأ خبير الموارد البشرية نموذج قائمة إجراءات التطوير لكل مشارك في تطوير القيادات.

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 6.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج تفصيلي لقائمة إجراءات التطوير.

يتضمن النموذج تفاصيل عن إجراءات التطوير الفردية المحددة، كما أنه يعرض الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة الخاصة بالمشارك على الجانب الأيمن. ويمكن نسخ هذه الاحتياجات من نموذج الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات الذي تم إنشاؤه في العملية السابقة. ويعرض الجانب الأيسر إجراءات التطوير المُقترحة لكل حاجة من احتياجات التطوير.

4. مراجعة إجراءات التطوير والاتفاق عليها:

في هذه الخطوة، يجتمع المشارك في عملية "تطوير القيادات" وخبير الموارد البشرية لمناقشة إجراءات التطوير. أولاً: يتأكد خبير الموارد البشرية من أن المشارك يفهم معنى خطة التطوير المُقترحة والغرض منها ومحتوياتها فهمًا تامًا.

وبعد ذلك، خلال الاجتماع، يتفقان على الإجراءات التي ستساعد المشارك على تلبية احتياجات التطوير الخاصة

على الوجه الأمثل. وعند تحديد هذا الخيار، يجب أن يوازن المشارك وخبير الموارد البشرية بين عدة عوامل:

- مدى توفر المشارك (يمكنه اقتطاع بعض الوقت من العمل).
- أهمية حاجة التطوير.
- التنوّع في قنوات التوصيل عبر الإجراءات المختلفة.

مرجع:

راجع العملية الثانية، الخطوة الرابعة: "مناقشة أهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادات مع المشارك في عملية "تطوير القيادات" ووضعها في قائمة الأولويات" لاستعراض كيف اتفق المشارك وخبير الموارد البشرية على الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة في اجتماعهم السابق.

بمجرد اتفاق خبير الموارد البشرية والمشارك على إجراءات التطوير المطلوبة، يقوم خبير الموارد البشرية بتعديل نموذج قائمة إجراءات التطوير وإرساله إلى المشارك في عملية تطوير القيادة ومشرفه. وقبل الإرسال، يلقي الخبير نظرة سريعة على القائمة ليتحقق من اكتمالها بشكلٍ صحيح:

- تأكد من تحديد إجراء تطوير واحد على الأقل لكل حاجة من احتياجات التطوير.
- تأكد من تماشي إجراءات التطوير مع مستوى الأقدمية (في المستقبل) للمشارك في عملية "تطوير القيادات".
- تأكد من عدم قيام المشارك بنفس الإجراءات المذكورة في القائمة من قبل.

تلميح:

من الممكن أن يقترح المشارك إضافة إجراء مختلف عن الإجراءات الموجودة بالفعل في قائمة إجراءات التطوير.

وفي حالة موافقة خبير الموارد البشرية على هذا الإجراء، يمكنه أخذ اقتراح المشارك في الاعتبار والتحقق مما إذا كان من الممكن عمليًا تنفيذ هذا الإجراء.

قبل وصول قائمة إجراءات التطوير لمرحلة النُضج، قد يكون من المفيد تشجيع المشاركين على تقديم اقتراحاتهم بشأن إجراءات تطوير بديلة لإضفاء مزيد من التحسينات على قائمة إجراءات التطوير. وبمجرد وصول القائمة إلى مرحلة النُضج، يوصى بالالتزام بالقائمة بقدر الإمكان للاحتفاظ بقائمة عملية وقابلة للإدارة من إجراءات التطوير.

5. تحديد الوقت اللازم لتنفيذ إجراءات التطوير المُختارة ومزوّدها وإكمال خطة التطوير الفردية:

بعد استلام قائمة إجراءات التطوير، يجتمع المشارك ومشرفه لتأكيد الوقت اللازم لتنفيذ كل إجراء من إجراءات التطوير المُختارة ومزوّد كل إجراء منها.

يعتمد الوقت الدقيق للنشاط الحادث على كل مما يلي:

- مدى توفر المشارك وتفضيلاته.
- الخيارات الزمنية المختلفة لإجراء التطوير (الموضحة في قائمة إجراءات التطوير).
- القيود المُحتملة المفروضة من قِبَل إدارة المشارك.

تلميح:

لتوفير خيارات زمنية متنوعة وكافية لكل إجراء من إجراءات التطوير، قد يكون من المفيد توفر عدة مزوّدي خدمة بدلاء لنفس إجراءات التطوير، إن أمكن.

وبعد التوصّل إلى اتفاق، يقوم المشارك في عملية "تطوير القيادات" بتعديل قائمة إجراءات التطوير وإرسالها إلى خبير الموارد البشرية الذي يلقي عليها نظرة أخيرة للتحقق من إمكانية تحقيق كل خطة تطوير فردية من الناحية الفنية.

تتكون عملية التحقق الأخيرة من المراجعات التالية:

- التأكد من عدم وجود تداخل بين الأنشطة، بحيث ينفذ كل مشارك إجراءً واحدًا في المرة الواحدة.
- التأكد من توزيع الأنشطة بشكلٍ متساوٍ: فإذا كان يجب على المشارك تنفيذ أربعة إجراءات في هذا العام، فهل هذا يعني أن عليه تطبيق إجراء واحد تقريبًا كل ثلاثة شهور، أم يتعين عليه تنفيذ ثلاثة إجراءات خلال الرُبع الأول وعدم تنفيذ أي إجراء آخر على مدار الأشهر الستة التالية؟ يُفضّل التوزيع المتساوي للإجراءات، لأن هذا سيتيح للمشارك إمكانية إدارة أعباء العمل المرتبط بتطوير القيادات ومجال عمله بشكلٍ أفضل.

في نهاية هذا النشاط، يصادق المشارك في عملية "تطوير القيادات" ومشرفه وخبير الموارد البشرية على خطة التطوير الفردية. وبعد ذلك، يصبح المشارك في "تطوير القيادات" هو المالك النهائي لمحتويات المستند. وأخيرًا، يتم إرسال هذا المستند إلى مدير إدارة الموارد البشرية ليعتمده.

6. مراجعة خطط التطوير الفردية واعتمادها:

بعد استلام خطة التطوير الفردية الخاصة بالمشارك في عملية تطوير القيادة، يراجع مدير إدارة الموارد البشرية محتوى الخطة. وبمجرد موافقته على الإجراءات المُقترحة وأوقات تنفيذها المعنية، يعتمد مدير إدارة الموارد البشرية المستند لآخر مرة.

تلميح:

مع مضي الوقت، تمر وظيفة "تطوير القيادات" بدورات متعددة وتصل إلى مستوى أكبر من النُضج. وعند تنفيذ وظيفة تطوير القيادة لأول مرة، قد يبدو الحصول على عدد معين من الموافقات والاعتمادات أمرًا مرهقاً وغير كافٍ.

ومع ذلك، من الأفضل اتباع إجراءات صارمة في المراحل الأولى من عملية "تطوير القيادات" للتأكد مما يلي:

(1) سير العملية كما ينبغي،

(2) قضاء وقت أقل وبذل جهد أقل في حالة عدم الاتفاق على أحد المعطيات الوسيطة.

وعند وصول هذه العملية لمرحلة النُضج، يُحبذ تبسيط العملية لتقليل الضغوط الواقعة على الإدارة والموارد البشرية.

5.3.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها

تتميز أنشطة "وضع خطط التطوير الفردية" بالسهولة والبساطة إذا ما تم تنفيذها طبقاً لهذا الدليل الإرشادي. ومع ذلك، تكون هناك دائمًا مخاطر محتملة الحدوث يجب التعامل معها والحد منها.

الافتقار إلى التعاون بين أصحاب المصلحة

- من أجل تنفيذ خطة التطوير الفردية بنجاح، يلزم اشتراك اثنين من أصحاب المصلحة، وهما: المشارك في تطوير القيادة ومشرفه. فبدون هذه المشاركة، يمكن أن يتعرض التعاون القائم بينهما وبين خبير الموارد البشرية للخطر. ويمكن أن يحدث الافتقار للتعاون لأن المشارك في "تطوير القيادات" لا يوافق على إجراءات التطوير المُقترحة أو بسبب التوقيت أو لأنه لا يريد التعاون أو لأن المشرف على المشارك لا يوافق على الإجراءات أو الوقت المخصص لتنفيذها. وبالتالي، قد يؤدي ذلك إلى تأجيل عملية "تطوير القيادات" التي من المفترض أن يخضع لها مرؤوسه.
- وللحد من حدوث هذه المشكلة، يستطيع الموظف المسؤول شرح سبب ارتباط إجراءات التطوير المحددة بتلبية احتياجات المشارك وإشراك المشرف في مرحلة مبكرة من العملية للتأكد من الحصول على دعمه. وفي حالات عدم الاتفاق، يستطيع التحدّث مع المشرف وشرح سبب ارتباط إجراءات التطوير المحددة بتلبية الاحتياجات المحددة أو اقتراح إجراءات بديلة. وبالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتجنّب وضع جداول زمنية للإجراءات التي يحتاج تنفيذها إلى وقت كبير خلال الفترات التي تشهد ضغط عمل مكثّف بالنسبة للمشارك، وذلك لضمان عدم حدوث تعارض بين الإجراءات وأهداف المؤسسة.

التأخير في تنفيذ الإجراءات

- قد تواجه عملية "تطوير القيادات" بعض التأخيرات بسبب وجود العديد من الملاحظات والاعتمادات والاجتماعات التي تهدف إلى التوصّل لاتفاقات محددة أثناء سير العملية.

- وللحد من حدوث هذه المشكلة، يستطيع موظف الموارد البشرية المسؤول عن تطوير القيادة وضع جدول زمني دقيق للغاية للأنشطة المتضمنة في عملية "تطوير القيادات"، بما في ذلك مواعيد نهائية صارمة لكل معطى من المعطيات. يجب نقل هذا الجدول الزمني لجميع الأطراف المعنية إذا كان من المتوقع من هذه الأطراف تنفيذ إجراء معيّن.

عدم دقة المعلومات

إن استخدام النسخة الخاطئة من قائمة إجراءات التطوير، وعدم توفر أنظمة تقنية المعلومات، والتأكد من اتساق إجراءات التطوير المُختارة عبر التكرارات المختلفة، هو أساس تنفيذ إجراءات التطوير الصحيحة في نهاية المطاف.

- من أجل الحد من هذه المشكلة، يستطيع خبير الموارد البشرية أن يتخذ التدابير التخفيفية التالية، ويقترح على مدير إدارة الموارد البشرية أتمتة عملية تخزين "قوائم إجراءات التطوير" و"خطط التطوير الفردية"، لتحديد أحدث المستندات بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكد من استخدام أحدث مصدر للبيانات دائمًا والتركيز على مراقبة النسخ، وذلك في حالة عدم توفر نظام آلي. في حالة الشك، تحقق من الأمر بالتحدث مع الشخص المسؤول عن توفير المعلومات.

6.3.3. المعطيات

في نهاية هذه العملية، يجب أن يكون لدى خبير الموارد البشرية خطة تطوير فردية مكتملة ومُعتمدة لكل مشارك في عملية تطوير القيادة.

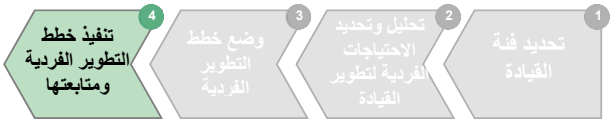
المعطيات (Deliverable):

نتيجة هذه العملية هي خطة تطوير فردية لكل مشارك في عملية "تطوير القيادات".

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 7.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج تفصيلي لخطة التطوير الفردية هذه.

4.3. تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها



الشكل 10: العملية الرابعة – تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها

1.4.3. الوصف

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية "تطوير القيادات" في "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها". تركز هذه الخطوة على تنفيذ خطط التطوير الفردية، بالإضافة إلى متابعتها بواسطة إدارة الموارد البشرية لضمان تنفيذ الخطة بسلاسة.

2.4.3. الغرض

الغرض من هذه العملية هو تنفيذ إجراءات التطوير المحددة في العملية السابقة، والتأكد من القيام بذلك كما ينبغي لتحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا. وتتألف هذه العملية من تنفيذ خطط التطوير الفردية، بالإضافة إلى آليات المتابعة وإبداء الملاحظات. وتهدف هذه الآليات إلى ضمان تحقيق الهدف المنشود من "تطوير القيادات" وتحسين الإمكانات القيادية لفئة القيادات.

3.4.3. المعطيات

حتى تتمكن المؤسسة الحكومية من تنفيذ العملية الرابعة، وهي "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها" بنجاح، يلزم توفر مجموعة المعطيات التالية:

- النسخة المُعتمدة لخطة التطوير الفردية لكل مشارك. ولقد تم وضع هذه الخطة في العملية السابقة وهي تسرد جميع أنشطة التطوير التي سيمارسها المشارك على مدار الاثني عشر شهرًا القادمين.

> **تذكير:**
> يمثل المشاركون في "تطوير القيادات" الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم مؤخرًا في عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي" أو عملية "إدارة المواهب" جزءًا من هذه العملية الأخيرة في وظيفة تطوير القيادات.

4.4.3. العملية

تتألف عملية تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها من سبعة أنشطة:

1. وضع قائمة شاملة بإجراءات التطوير مستمدة من جميع خطط التطوير الفردية.
2. التنفيذ العملي واللوجيستي لجميع الإجراءات المذكورة في خطط التطوير الفردية بالمؤسسة.
3. إرسال تذكيرات للمشاركين في "تطوير القيادات".
4. وضع تقرير حالة رُبع سنوي عن التقدّم المُحرز في خطط التطوير الفردية.
5. التحقق من سير جميع خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة.
6. تحديد سبب التأخير وتصعيد الموضوع إذا لزم الأمر.
7. استكمال تنفيذ خطط التطوير الفردية كما هو مُجدول لها، بما في ذلك تقارير الحالة في المستقبل.

تلميح:

في مرحلة متقدمة من هذه العملية، يمكن أتمتة بعض الخطوات من خلال تطبيق نظام شامل لتقنية المعلومات (في الخطوتين الأولى والرابعة على سبيل المثال). ويتيح أيضًا نظام تقنية المعلومات هذا إمكانية مشاركة خطط التطوير الفردية عبر كافة وظائف الموارد البشرية في المؤسسة الحكومية.

يتناول القسم التالي كل نشاط من الأنشطة المذكورة أعلاه بمزيدٍ من التفصيل:

1. وضع قائمة شاملة بإجراءات التطوير مستمدة من جميع خطط التطوير الفردية:

في العملية السابقة "وضع خطط التطوير الفردية"، وضع خبير الموارد البشرية جميع خطط التطوير الفردية لفئة القيادة في المؤسسة الحكومية. وفي هذه الخطوة، سيقوم بوضع قائمة بجميع إجراءات التطوير اللازمة لتطبيق خطط التطوير الفردية تلك.

ونتيجة لهذه الخطوة يتم وضع قائمة شاملة بإجراءات التطوير. وتشمل هذه القائمة جميع الإجراءات التي يخطط أي عضو في فئة القيادة بالمؤسسة الحكومية المعنية للاشتراك فيها على مدار الاثني عشر شهرًا القادمين.

وتتيح هذه القائمة لخبير الموارد البشرية إمكانية انتقاء إجراءات التطوير التي سيتم إجراؤها لعدة مشاركين في عملية تطوير القيادة في الوقت ذاته.

وفي تلك الحالات، يمكن للمؤسسة الحكومية تحقيق مكاسب أكبر فيما يخص الفعالية عند تنفيذ إجراءات التطوير التي تتضمن عددًا كبيرًا من المشاركين:

- فكّر في نقل موقع الإجراء إلى موقع أقرب لمكاتب المشاركين أو في مكاتب المشاركين ذاتها.
- تحقق من إمكانية تنفيذ الإجراء بصورة حصرية، بحيث يكون محجوزاً لمشاركي المؤسسة الحكومية فقط. فإذا كان المعنيون بهذا الإجراء أعضاءً في المؤسسة الحكومية فقط، يمكن تخصيص محتويات هذا الإجراء لهم.
- تحقق من إمكانية الانتداب الداخلي في حالة وجود مزوّدين آخرين.
- قم بطلب مجموعة من المواد التدريبية المطلوبة (على سبيل المثال، اطلب 100 كتاب دُفعة واحدة بدلاً من طلب 8 كتب كل شهر).

2. التنفيذ العملي واللوجيستي لجميع الإجراءات المذكورة في خطط التطوير الفردية بالمؤسسة:

بعد تحديد مكاسب الجدارة المُحتملة، يمكن تنفيذ جميع إجراءات التطوير على الصعيدين التشغيلي واللوجيستي. ويمكن للموظفين الآخرين في إدارة الموارد البشرية مساعدة خبير الموارد البشرية أثناء تنفيذ الإجراءات.

وتتضمن تلك الإجراءات ما يلي:

- التأكيد على ترتيب وجود طرف ثالث من مقدمي الخدمة.
- طلب المواد ذات الصلة (مثل الكتب).
- حجز المواقع التي تقع خارج مكان عمل المشاركين.
- تأكيد التواريخ مع فريق التدريب والتطوير الداخلي.
- دفع رسوم الاشتراك.
- جدولة زيارات خاصة للشركة.
- الترتيب لعقد دورات تدريبية إلكترونية عبر الإنترنت.
- الترتيب لتلبية جميع المتطلبات العملية الأخرى الخاصة بإجراءات التطوير الفردية في الوقت المحدد لها.

ومن أجل التأكد من الاشتراك التام في إجراءات التطوير المحددة، يجب إدراج هذه الإجراءات في برنامج أعمال كل مشارك من المشاركين في تطوير القيادة (من خلال التقويم الرقمي غالبًا).

3. إرسال تذكيرات للمشاركين في تطوير القيادة:

يجب إرسال تذكيرات لجميع المشاركين في تطوير القيادة قبل تنفيذ الإجراءات المخطط لها (يُنصح بإرسالها قبل تنفيذ الإجراء بشهر واحد، ثم قم بإرسالها مرة أخرى قبل موعد تنفيذ الإجراء بأسبوع واحد).

تلميح:
يجب إرسال التذكيرات باستمرار طوال دورة تطوير القيادة.

4. وضع تقرير حالة رُبع سنوي عن التقدّم المُحرز في خطط التطوير الفردية:

في نهاية كل ربع سنة، يرسل خبير الموارد البشرية تقرير حالة إلى مدير إدارة الموارد البشرية، وإلى المشارك في عملية تطوير القيادات، وإلى المشرف على المشارك. يذكر التقرير إجراءات التطوير المكتملة لكل مشارك. وبالإضافة إلى ذلك، يسرد التقرير أسباب عدم التزام خطط التطوير الفردية بالموعد المحدد لها.

يتضمن تقرير الحالة المعلومات التالية:

- قائمة بإجراءات التطوير المحددة خلال ربع السنة الحالي.
- الإشارة إلى ما إذا كان إجراء التطوير قد اكتمل أو تم البدء فيه خلال ربع السنة الحالي.
- سبب عدم تنفيذ إجراءات التطوير في الوقت المحدد.
- الإشارة بالرسوم إلى التقدّم المُحرَز في خطط التطوير الفردية خلال ربع السنة الحالي.
- نتائج رُبع السنة السابق واستخدامه كمرجع.

تلميح:

على الرغم من أن المعلومات الموجودة في تقرير الحالة ربع السنوي هي نفس المعلومات دائماً، إلا أن نطاق التقارير يعتمد على المتلقّي:



- مدير إدارة الموارد البشرية: معلومات عن جميع المشاركين في المؤسسة الحكومية.
- المشرف: معلومات عن جميع المشاركين الذين يتبعونه.
- المشارك في عملية "تطوير القيادات": معلومات عن إجراءات التطوير الخاصة به فقط.

مرجع:



يُرجى الرجوع إلى القسم 9.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج تفصيلي ومثال.

5. التحقق من سير جميع خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة:

بعد استلام تقارير الحالة، يستطيع مدير إدارة الموارد البشرية التحقق من سير خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة. وللقيام بذلك، عليه أن ينظر إلى الركن الأيسر العلوي من تقرير الحالة:

- يعني اللون الأخضر اكتمال جميع إجراءات التطوير تقريبًا، وهذا يعني أن خطط التطوير الفردية تسير كما هو مخطط لها، وأنه لا توجد إجراءات أخرى عليه أن يتخذها.
- ويعني اللون البرتقالي أن أغلبية الإجراءات قيد التنفيذ وأن عليه التحقق من أسباب التأخير.
- ويعني اللون الأحمر عدم تنفيذ ما يزيد على إجراء تطوير واحد خلال ربع السنة الحالي. وهذا يعني أنه يجب اتخاذ إجراءات محددة لتجنّب تكرار ذلك في ربع السنة التالي.

6. تحديد سبب التأخير وتصعيد الموضوع إذا لزم الأمر:

في حالة عدم سير خطط التطوير الفردية كما ينبغي، يحدد مدير إدارة الموارد البشرية أسباب التأخير. ويتم القيام بذلك للتأكد من تنفيذ خطط التطوير الفردية كما ينبغي في الربع التالي. وقد تتضمن أسباب التأخير:

- أسباب عملية ويمكن تجنّبها: مثل خطأ في وضع الجدول الزمني، وإغفال حجز خدمة من مزوّدي الخدمات الآخرين وعدم حضور المشاركين وما إلى ذلك.
- أسباب مرتبطة بالعمل: مثل عدم توفر المشارك بسبب ارتباطه بموعد عمل، أو وجود طلبات ملّحة من الوزير وما إلى ذلك.
- أسباب أخرى: أحداث لا يمكن توقّعها أو تجنّبها. مثل مرض المشارك أو إلغاء رحلة مزوّد الخدمات وما إلى ذلك.

7. متابعة خطط التطوير الفردية حسب الجدول، بما في ذلك تقارير الحالة في المستقبل:

في حالة اتخاذ التدابير الملائمة لتسيير خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة، يمكن متابعة عملية التنفيذ كما هو مخطط له.

ويستطيع خبير الموارد البشرية أيضًا متابعة إصدار تقارير الحالة كل ربع سنة.

5.4.3. المخاطر الأساسية والتدابير المطلوبة للحد منها

تتميز أنشطة "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها" بالسهولة والبساطة إذا ما تم تنفيذها طبقاً لهذا الدليل الإرشادي. ومع ذلك، تكون هناك دائمًا مخاطر محتملة الحدوث يجب التعامل معها والحد منها.

التأخير في تنفيذ الإجراءات

- عند تأخير تنفيذ الإجراءات، يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن "تطوير القيادات" أن تعيد تحديد مواعيد تنفيذ الإجراءات. وتكون هذه المشكلة عويصة في حالتين: عند الإفراط في التأخير، وعندما يتحمل المشارك أكثر مما يطيق. وقد تؤدي الحالة الأولى (تكرار التأخير) إلى عدم تنفيذ الإجراء على الإطلاق. ويجب التأكيد على هذه المشكلة مع جميع أصحاب المصلحة لتجنّب ترسيخ عادة التأخير في ثقافة المؤسسة. وفي نفس الوقت، سيضمن اتباع العملية المذكورة أعلاه بحذافيرها وجود أخطاء بسيطة أو عدم وجود أخطاء على الإطلاق لتنفيذ إجراءات التطوير بنجاح.
- إذا كان من المتوقع حدوث التأخير بصورة متكررة، فقد يؤدي تصعيد المشكلة إلى المشرفين على المشاركين أو حتى وزارة الخدمة المدنية إلى الحد من هذه المشكلة بنجاح.
- أما المشكلة الثانية المتمثلة في تأخر المشارك عن تنفيذ إجراءات التطوير في أول العام بسبب كثرة الأعمال المُسندة إليه، فقد تؤدي إلى ازدحام جدول أعمال المشارك في نهاية العام. وهذه المشكلة تؤكد مجددًا على أهمية نشر الإجراءات مبكرًا لإعطاء المشارك مساحة كافية ليتابع هذه التأخيرات. ومع ذلك، قد يزدحم جدول المشارك بالأعمال.
- ولتجنّب حدوث هذه المشكلة، سيساعد التواصل الفعال مع المشرف على المشارك على تقليل حجم العمل المُسند إلى المشارك في الوقت الذي تشغل فيه إجراءات التطوير أهمية أكبر.

إلغاء الإجراءات

- قد يتم إلغاء الإجراءات بدلاً من تأجيلها. وهذه مشكلة أكبر من التأجيل، فقد يهدد ذلك الغرض الكلي من عملية "تطوير القيادات" ويعطّل تلبية احتياجات التطوير.
- وللحد من هذه المشكلة، يمكن الاعتماد على دعم القيادة العليا كعامل أساسي. ولذلك، يجب إقناع القيادة العليا بأهمية عملية "تطوير القيادات". ومن ذلك الوقت فصاعدًا، سيكون من الصعب على أي مشارك أو مشرف إلغاء أي إجراء من إجراءات التطوير.
- ويوجد حل آخر، وهو إرسال تذكيرات لجميع المشاركين ليتجنبوا ما يمكن أن يُحد من حضورهم.
- أما الحل الثالث، فيتمثل في اختيار إجراءات متعددة لكل احتياج من احتياجات التطوير. ويضمن ذلك الحل عدم قصر حاجة تطوير محددة على أي إجراء بعينه.

6.4.3. المعطيات

بمجرد اكتمال عملية "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها"، يجب على المشاركين في عملية "تطوير القيادات" أن يكونوا قد نفّذوا كل إجراء من إجراءات التطوير المذكورة في خطة التطوير الفردية لديهم، وهو الأمر الذي سيؤدي إلى تحسين مهاراتهم كقادة في المؤسسة الحكومية.

ولتتبّع هذا التقدم، يتم تنفيذ تقارير الحالة ربع السنوية.

المعطيات (Deliverable):

تتمثل نتائج هذه العملية فيما يلي:

- التنفيذ الناجح لبرنامج التطوير الفردي الخاص بكل مشارك في عملية "تطوير القيادات".
- تقارير حالة ربع سنوية

مرجع:

يُرجى الرجوع إلى القسم 9.3.4 في مُلحق هذا الدليل الإرشادي للاطلاع على نموذج لهذه التقارير.

5.3. سياسة تطوير القيادة

تلتزم القيادات العليا في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية بتطوير قادة يكونون قادرين على أن يدعموا الأهداف الاستراتيجية للمملكة. ولدعم هذا الالتزام، يتعين على جميع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية القيام بما يلي:

1. تنفيذ عملية "تطوير القيادات" كجزء من أنشطة الموارد البشرية لتوفير فرص واضحة لتطوير القيادة للقادة الحالين والمتوقعين في المستقبل، وبالتالي تحسين إمكانات القادة وأدائهم في جميع أنحاء المؤسسات الحكومية.
2. تعيين مجموعة صغيرة من خبراء التطوير داخل إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عن تنفيذ جميع خطوات العملية المحددة في هذا الدليل الإرشادي حول كيفية إجراء وتنفيذ ومتابعة عملية "تطوير القيادات".
3. تنفيذ عملية "تطوير القيادات" بشكلٍ دوري (يُفضل بعد انتهاء تقييمات الأداء السنوية).
4. التأكد من وضع خطة تطوير فردية لجميع الموظفين المؤهلين لعملية تطوير القيادات.
5. مراقبة تقدّم تنفيذ عملية تطوير القيادات لتقييم فعاليتها في تحسين جدارات القادة، بالإضافة إلى إبلاغ وزارة الخدمة المدنية بالتقدّم المُحرَز.
6. التعاون مع وحدات الموارد البشرية الأخرى، مثل "إدارة الأداء" و"إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي"، لضمان تطبيق منهجية متكاملة لتطوير الاحتياجات والجدارات في قطاع الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية.
7. مراجعة العملية وتوسيع نطاق تقديم إجراءات التطوير واقتراح تغييرات يتم إدخالها على الدليل الإرشادي، بحيث يتماشى الدليل مع احتياجات كل مؤسسة حكومية.
8. السعي للوصول إلى مرحلة النُضج في المؤسسة في أقرب وقت ممكن وفقاً لتعريف هذا الدليل الإرشادي، وذلك من حيث تطبيق عملية "تطوير القيادات".

تلخّص النقاط المذكورة أعلاه سياسة قطاع الخدمة العامة بالمملكة العربية السعودية لتشجيع جميع المؤسسات الحكومية على تطوير وظيفة "تطوير القيادات" لتحسين إمكانات القادة الحالين والمتوقعين، وتحسين الأداء في جميع المؤسسات الحكومية.

ومن الضروري أن تصل المؤسسات الحكومية إلى مرحلة النُضج في أقرب وقت ممكن لتحقيق جميع المزايا الناجمة عن إجراء عملية "تطوير القيادات"، وزيادة القيمة المُضافة بواسطة إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة حكومية إلى أقصى حد ممكن.

4 المُلحق

1.4. العمليات والإجراءات

1.1.4. دليل المستخدم: كيفية قراءة مخطط العمليات

ما المقصود بمخطط العمليات

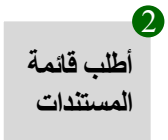
مخطط العمليات عبارة عن تمثيل بصري لتدفقات الأنشطة التي يتم تنفيذها في إحدى العمليات. ويمكن تعريف تدفق العملية بأنه تسلسل خطوات العملية ذات الصلة أو الأنشطة أو المهام التي تكوّن عملية فردية من البداية إلى النهاية والتفاعلات التي تحدث فيها. تُستخدم مخططات العمليات لفهم العملية بصورة أفضل. فبالإضافة إلى وصف الخطوات الفردية للعملية، يسلط مخطط العمليات الضوء على الأطراف المعنية الأساسيين الموجودين في كل خطوة ويحدد أي تبعيات أخرى.

كيفية قراءة مخططات العمليات

على الرغم من قراءة بعض مخططات العمليات من أعلى لأسفل، يجب قراءة مخططات العمليات الواردة في هذا الدليل الإرشادي من اليسار إلى اليمين. ويتم استخدام رموز قياسية في مخطط العمليات لوصف عناصر العملية الأساسية. حتى يتحقق للقراء أقصى استفادة ممكنة من هذا الدليل الإرشادي، ومن المهم التعرُّف على الرموز المُستخدمة في مخطط العمليات.

أ. خطوة العملية

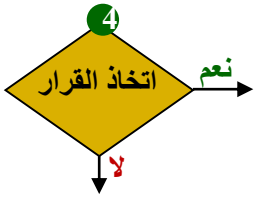
يشير الشكل التالي إلى نشاط أو مخطط إحدى العمليات. وهذا هو الرمز الأكثر شيوعًا في مخططات العمليات. وعادة ما يصاحب خطوات العملية أرقام – كما هو مبيّن في الشكل أدناه – لإظهار الترتيب التسلسلي للخطوة للمستخدم.



في المثال السابق، النشاط الذي يمثله هذا الرمز هو "طلب قائمة بالمستندات". ويوجد رقم "2" بجوار هذا النشاط أيضًا، وهذا يعني أنه النشاط الثاني عند قراءة مخطط العملية من اليسار إلى اليمين.

ب. مرحلة اتخاذ القرار

يشير الشكل التالي إلى مرحلة اتخاذ القرار/ طرح الأسئلة في تدفق العملية. ولذلك، يتأتى من مرحلة اتخاذ القرار نتيجتان منطقيتان فقط: إما نعم وإما لا (إما صواب وإما خطأ). وعادة ما يصاحب مرحلة اتخاذ القرار رقم تسلسلي كما هو الحال في خطوة العملية.



في المثال السابق، القرار الذي يمثله هذا الرمز هو "استلام جميع الملابس". إذا كانت هذه العبارة صحيحة، تتجه العملية إلى السهم "نعم". وإذا كانت هذه العبارة خاطئة، تتجه العملية إلى السهم "لا".

ج. ارتباط المعطيات/ النتائج

يشير الشكل التالي إلى ارتباط المعطى أو النتيجة بالعمليات الأخرى.



في المثال السابق، بما أن مخطط العملية يُقرأ من اليسار لليمين، وعلى فرض أن اتجاه التدفق يقود إلى الارتباط، يستطيع القارئ أن يستنتج أن هذا الرمز يمثل ارتباطًا بإحدى النتائج.

د. اتجاه التدفق

يشير الرمز التالي إلى اتجاه التدفق. ويُستخدم السهم للربط بين رمزين في مخطط العملية، ويشير إلى الترتيب التسلسلي الذي تتم به الأنشطة.



هـ. مالك النشاط

يشير الشكل التالي إلى صاحب المصلحة الأساسي المعني بنشاط محدد أو خطوة عملية معيّنة. وغالبًا ما يكون صاحب المصلحة "مالك" تلك الخطوة في العملية. ويمكن أن يتضمن النشاط الواحد مجموعة من أصحاب المصلحة، ويمكن لصاحب مصلحة منفرد تولّي عدة أنشطة في العملية.

إدارة
تقنية المعلومات

في المثال السابق، صاحب المصلحة الذي يمثله هذا الرمز هو "إدارة تقنية المعلومات".

كيفية تفسير مصفوفة الـ OAIS "يمتلك– يعتمد– يؤثر– يدعم"

بالإضافة إلى ما سبق، يتبع كل مخطط عملية وارد في هذا الدليل مصفوفة الـ OAIS "يمتلك– يعتمد– يؤثر– يدعم". وهذا يساعد مخطط نظام المعلومات الأرشيفية المفتوحة القارئ على فهم كيفية تخصيص المسؤوليات بين الأطراف المعنية المتعددين في كل نشاط. يشرح الشكل التالي أربعة من "درجات المسؤولية" المختلفة التي يمكن أن يتحملها أي صاحب مصلحة.



2.1.4. نبذة عن تطوير القيادة

الوصف الوظيفي	
	عملية تُستخدم لضمان التطوير الأمثل للقادة الحالين والمحتملين داخل المؤسسة الحكومية

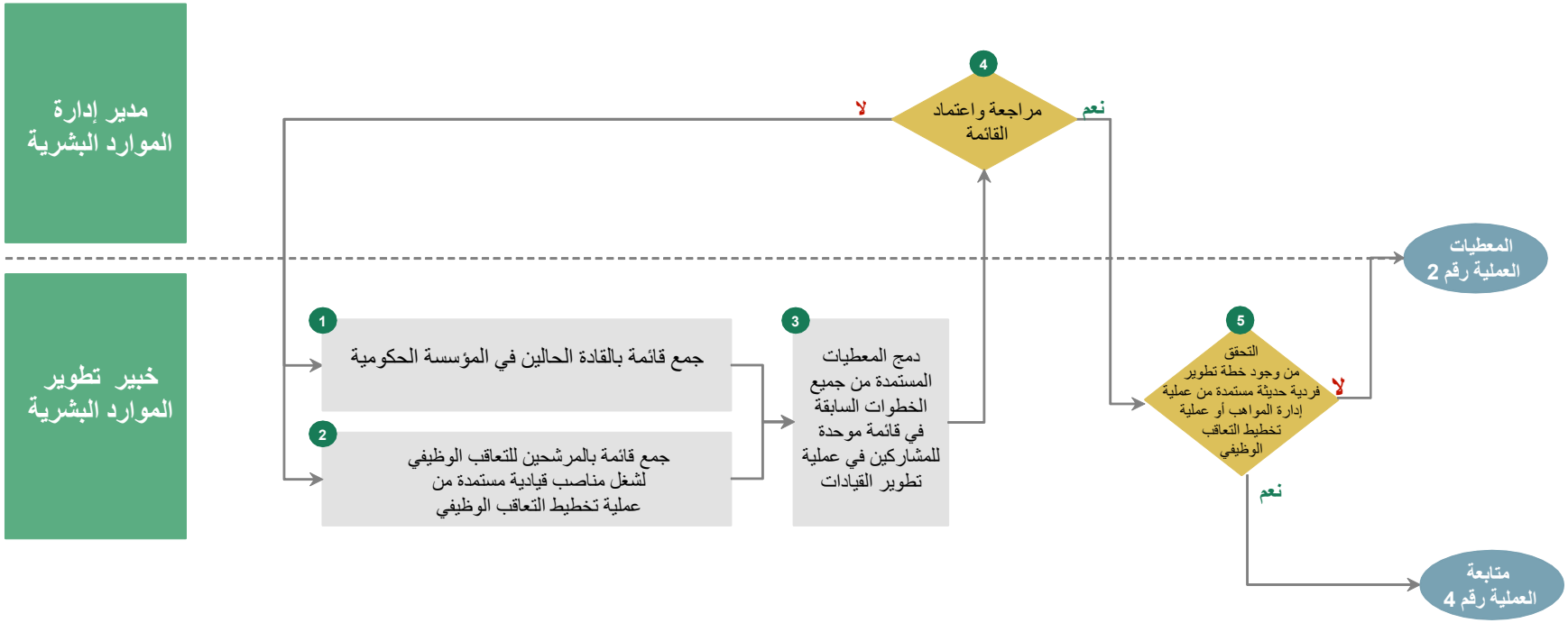
العمليات	الوصف / الغرض
1 تحديد فئة القيادة	• تحديد الموظفين الحكوميين الذين يعتبرون القادة الحالين والمحتملين استنادًا إلى مستوياتهم أو وجودهم في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي ليشغلوا مناصب قيادية.
تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	• تحليل وتحديد احتياجات التطوير للقادة من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالجدارات المطلوبة في أدوارهم القيادية الحالية أو المستقبلية.
3 وضع خطط التطوير الفردية (IDPs)	• تحديد إجراءات التطوير المحددة لكل قائد للسماح له بتحسين جداراته حسب الحاجة المحددة
4 تقديم ومتابعة خطط التطوير الفردية Individual Development Plans	• يقوم الأفراد المسؤولون بتقديم جميع الإجراءات المحددة خطة التطوير الفردية وتتابع الموارد البشرية تنفيذ الخطط في المحدد

3.1.4. العملية رقم 1: تحديد فئة القيادة

وصف العملية	
	1 تحديد فئة القيادة: الموظفون الحكوميون الذين يعتبرون قادة حالين أو متوقعين استنادًا إلى مستوى الأقدمية الحالي أو تعيينهم في منصب قيادي وفقاً لعملية *تخطيط التعاقب الوظيفي*

المعطيات	النتائج
• قائمة الموارد البشرية بالموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية • قائمة بالقادة المتوقعين مستمدة من عملية *تخطيط التعاقب الوظيفي* • قائمة المشاركين في عملية تطوير القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية حديثة لهم	• قائمة شاملة بأعضاء فئة القيادة • قائمة بالوقت الذي يجب فيه وضع خطط تطوير فردية

الأنشطة	الوصف / الغرض
1 جمع قائمة بالقادة الحالين في المؤسسة الحكومية	• جمع قائمة بالقادة الحالين (بين المَراتِب الوظيفية 11 و15) الذين يشغلون مناصب إشرافية • تخصيص كل قائد من هؤلاء القادة بعلامة "قائد حالي"
2 جمع قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	• جمع قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي مستمدة من عملية *تخطيط التعاقب* الوظيفي • تحديد هؤلاء الذين تم تمييزهم كمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية (بين المَراتِب الوظيفية 11 و15) وتمييز كل قائد منهم بعلامة "قائد متوقّع"
3 دمج المعطيات المستمدة من جميع الخطوات السابقة في قائمة موحّدة للمشاركين في تطوير القيادة	• دمج القائمتين معًا: وتمثل القائمة الناتجة إجمالي المشاركين في عملية تطوير القيادة، ثم إرسال القائمة النهائية إلى مدير إدارة الموارد البشرية ليعتمدها
4 مراجعة القائمة واعتمادها	• مراجعة القائمة والتأكد من شموليتها • اعتماد القائمة بواسطة مدير إدارة الموارد البشرية
5 التحقق من وجود خطة تطوير فردية حديثة مستمدة من عملية إدارة المواهب أو عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	• التحقق مما إذا كان قد تم وضع خطة تطوير فردية لكل مشارك في عملية تطوير القيادة خلال الاثني عشر شهرًا السابقين وحينئذٍ، يمكن استخدام هذه الخطة والانتقال إلى العملية الرابعة مباشرة



3 راجع المُلحق 2.3.4 للاطلاع على أعضاء قائمة فئة القيادة.

	مدير إدارة الموارد البشرية	خبير تطوير الموارد البشرية
1 جمع قائمة بالقادة الحالين في المؤسسة الحكومية	S	O
2 جمع قائمة بالمرشحين للتعاقب الوظيفي لشغل مناصب قيادية مستمدة من عملية تخطيط التعاقب الوظيفي	S	O
3 دمع المعطيات المستمدة من جميع الخطوات السابقة في قائمة موحّدة للمشاركين في تطوير القيادة		O
4 مراجعة القائمة واعتمادها	O	
5 التحقق من وجود خطط تطوير فردية حديثة مستمدة من عملية إدارة المواهب أو عملية تخطيط التعاقب الوظيفي		O

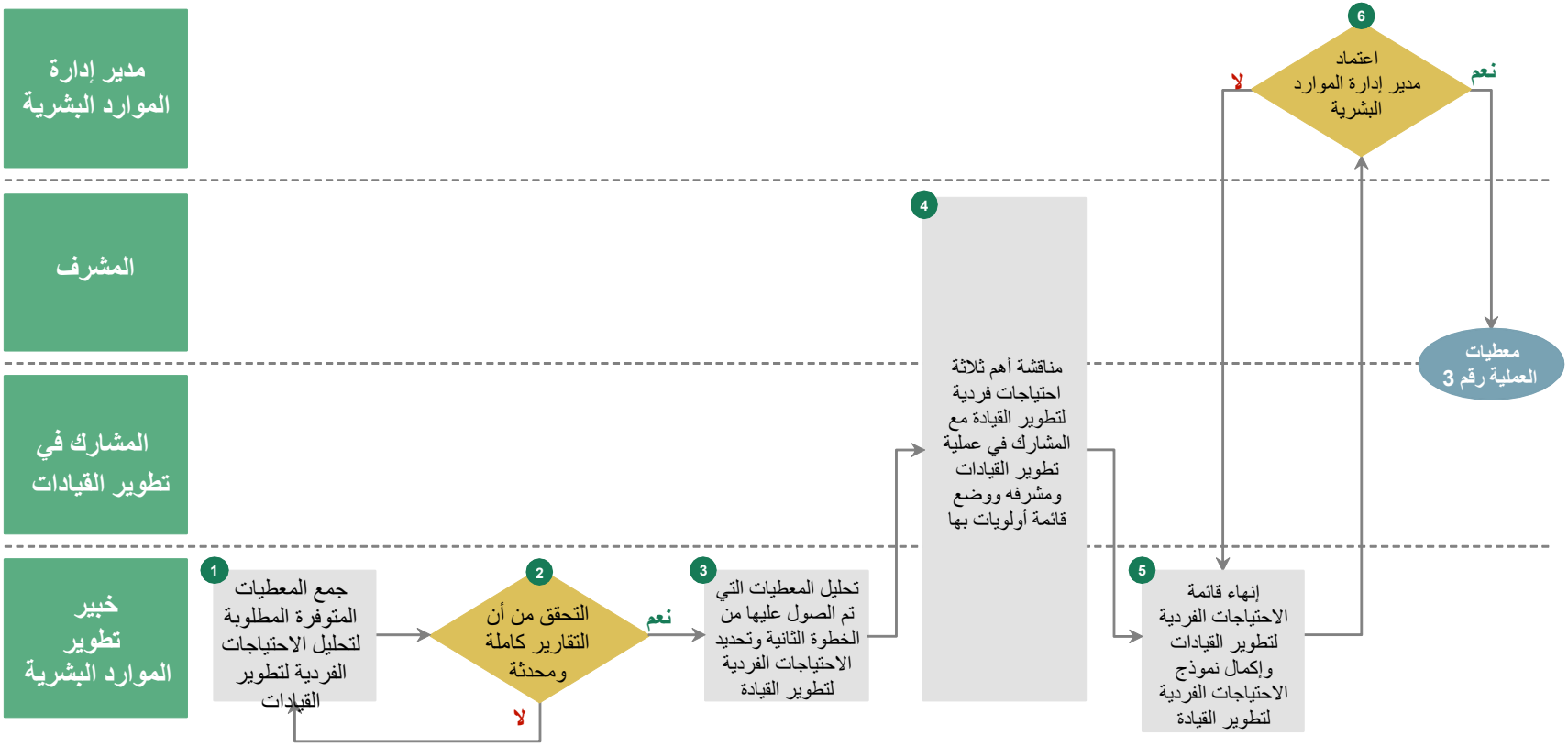
O يمتلك A يعتمد I يؤثر S يدعم

4.1.4. العملية رقم 2: تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

وصف العملية
2 تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة الخاصة بكل مشارك في عملية تطوير القيادات استنادًا إلى مستوى الجدارة الحالي مقابل المستوى المطلوب لدرجة الأقدمية الحالية أو المتوقعة لهم

المُدخلات	النتائج
• قائمة المشاركين في عملية تطوير القيادات • تقييم أداء المشاركين في عملية تطوير القيادات • آراء مشرفي المشاركين في عملية تطوير القيادات (وتقييمات أخرى) • آراء المشارك في عملية تطوير القيادات	• وضع القائمة النهائية للاحتياجات الفردية لتطوير القيادات لكل عضو موجود بقائمة أعضاء فئة القيادة

الأنشطة	الوصف / الغرض
1 جمع المعطيات المتوفرة والمطلوبة لتحليل الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات	• جمع المعطيات المتوفرة والمطلوبة لتقييم الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة الخاصة بكل مشارك • طلب وجمع تقييمات الأداء الأخيرة وبيانات مركز التقييم • جمع البيانات الخاصة بالإمكانات المستقبلية للمشارك في عملية تطوير القيادة من مشرفه • جمع آراء المشارك في عملية تطوير القيادات
2 التحقق من أن التقارير مكتملة ومحدثة	• التحقق من أن التقارير مكتملة ولا تعود إلى ما يزيد على 12 شهرًا
3 تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من الخطوة 2 وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات	• مقارنة تقييم أداء المشارك في عملية تطوير القيادات وآراء المشرف بالمهارات المطلوبة في دوره الوظيفي الحالي أو المتوقع في المستقبل ثم تحديد 5 أو 6 احتياجات للتطوير
4 مناقشة أهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادات مع المشارك في عملية تطوير القيادة ومشرفه ووضع قائمة أولويات بها	• عقد اجتماع بين خبير تطوير الموارد البشرية والمشارك في عملية تطوير القيادات ومشرفه لمناقشة قائمة احتياجات التطوير ووضع قائمة بأهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادة سيعمل المشارك على تنميتها خلال الدورة المقبلة
5 وضع القائمة النهائية للاحتياجات الفردية لتطوير القيادات	• جمع القائمة النهائية لاحتياجات التطوير لكل مشارك في عملية تطوير القيادات • إكمال النموذج من خلال ملء الاحتياجات المحددة في النشاط السابق
6 الاعتماد بواسطة مدير إدارة الموارد البشرية	• التحقق من احتياجات التطوير الخاصة بكل مشارك في عملة تطوير القيادات بواسطة مدير إدارة الموارد البشرية



1 راجع المُلحق 3.3.4 للاطلاع على نموذج تقييم الأداء

5 راجع المُلحق 4.3.4 للاطلاع على نموذج الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

تطوير القيادات	عملية تطوير القيادات	المشرف على المشارك في	مدير إدارة الموارد البشرية	المشارك في عملية	خبير تطوير الموارد البشرية
1	جمع المعطيات المتوفرة والمطلوبة لتحليل الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	I	S		O
2	التحقق من أن التقارير مكتملة ومحدّثة				O
3	تحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من الخطوة الثانية وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة				O
4	مناقشة أهم ثلاثة احتياجات فردية لتطوير القيادة مع المشارك في عملية تطوير القيادة ومشرفه ووضع قائمة أولويات بها	I		I	O
5	وضع القائمة النهائية للاحتياجات الفردية لتطوير القيادة				O
6	الاعتماد بواسطة مدير إدارة الموارد البشرية		O		S

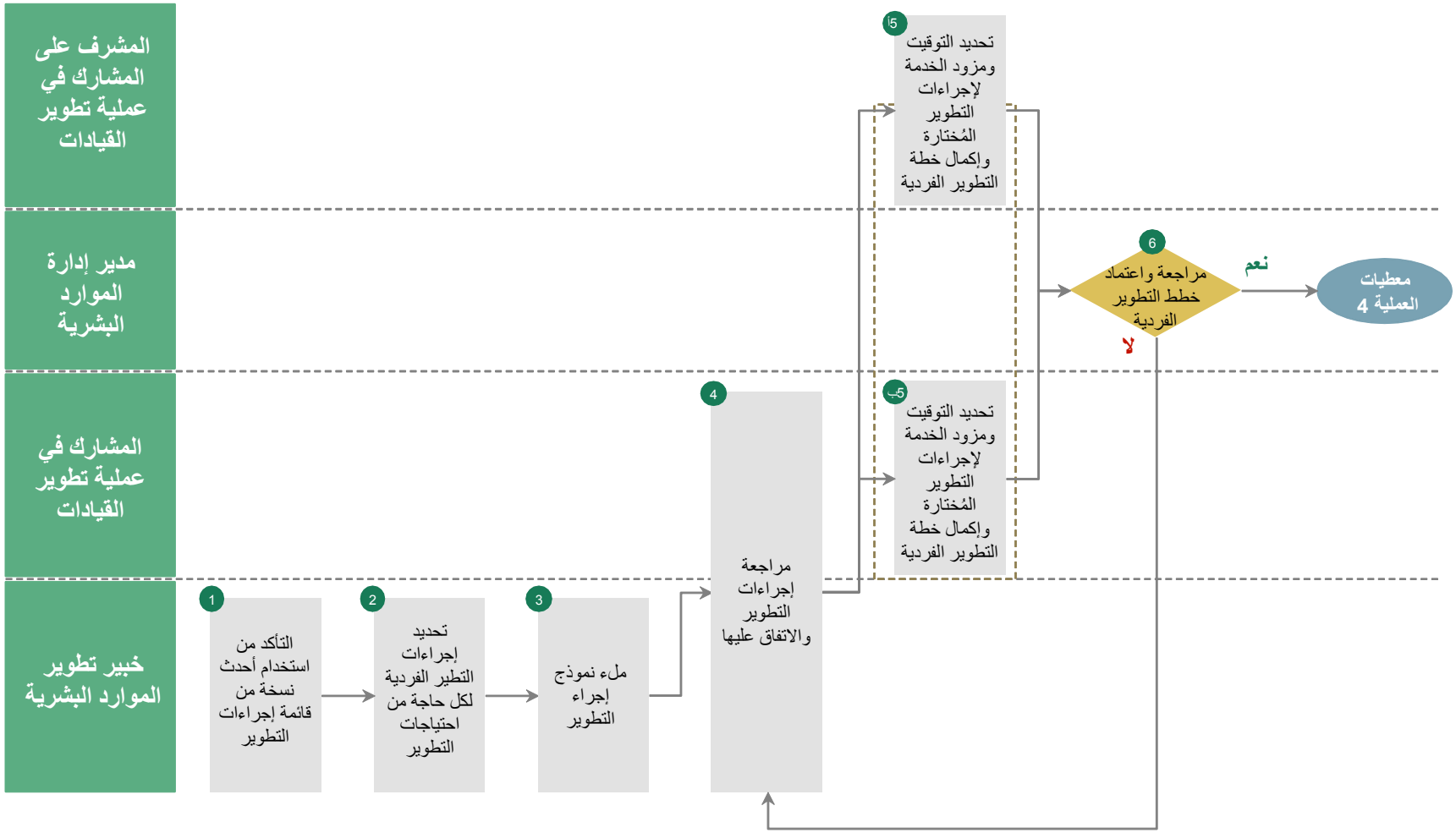
O يمتلك A يعتمد I يؤثر S يدعم

5.1.4. العملية رقم 3: وضع خطط التطوير الفردية

وصف العملية
3 وضع خطط تطوير فردية لكل مشارك في عملية تطوير القيادات استنادًا إلى الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة والإجراءات ذات الصلة والوقت اللازم لتنفيذها على مدار الاثني عشر شهرًا القادمين

المُدخلات	النتائج
• قائمة الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة لكل مشارك في عملية تطوير القيادة • قائمة إجراءات التطوير	• خطة تطوير فردية لكل مشارك في عملية تطوير القيادة

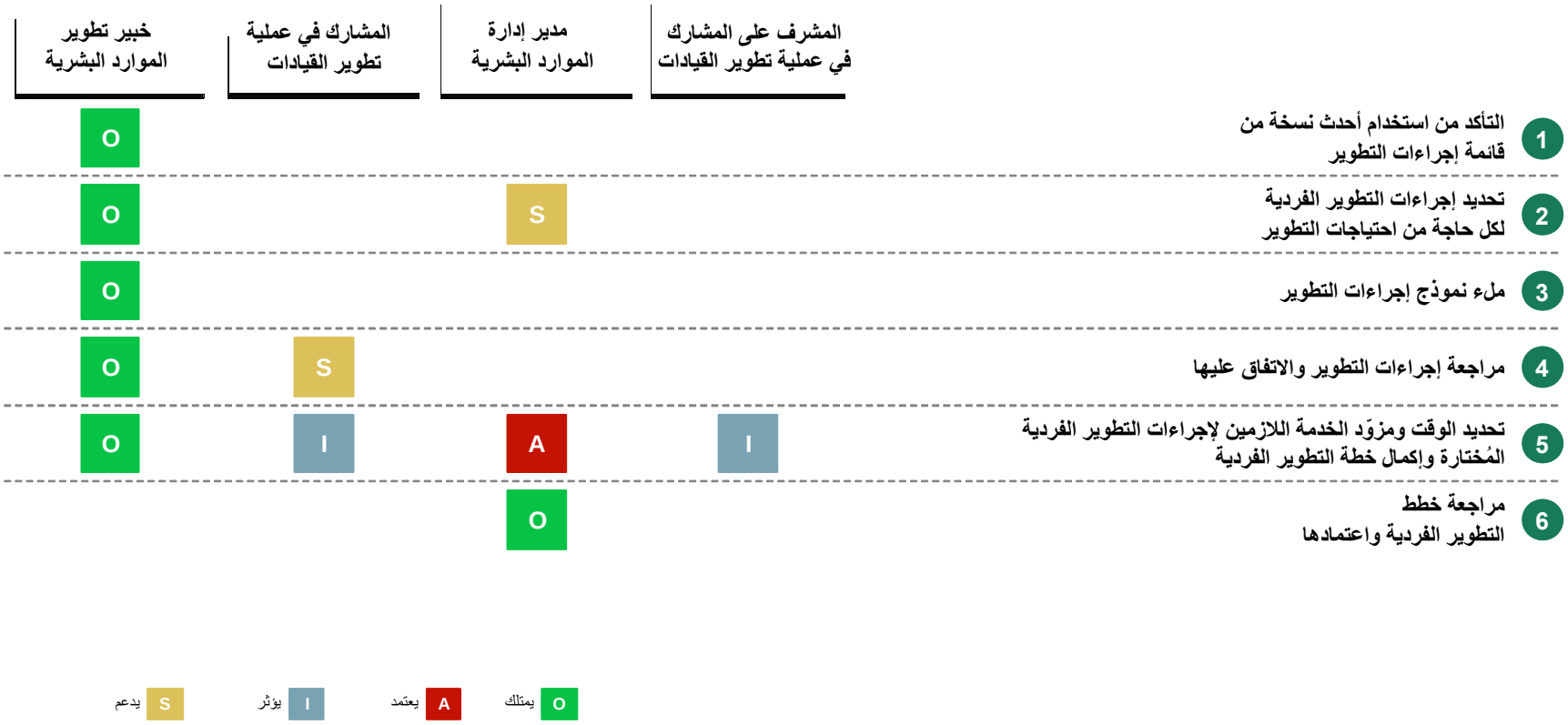
الأنشطة	الوصف / الغرض
1 التأكد من استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير	• التأكد من استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير
2 تحديد إجراءات التطوير الفردية لكل حاجة من احتياجات التطوير	• الاطلاع على الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة الخاصة بالمشارك في عملية تطوير القيادة والتي تم تحديدها في الخطوة الثانية من قائمة إجراءات التطوير واقتراح أنسب إجراءات التطوير التي تتماشى مع ذلك المشارك في عملية تطوير القيادة
3 ملء نموذج إجراءات التطوير	• ملء نموذج إجراءات التطوير لكل مشارك في عملية تطوير القيادة
4 مراجعة إجراءات التطوير والاتفاق عليها	• مراجعة إجراءات التطوير المحددة الخاصة بكل حاجة من احتياجات التطوير والاتفاق بين خبير تطوير الموارد البشرية والمشارك عليها • يمكن اقتراح إجراءات بديلة إذا كان الإجراء المُقترح غير مناسب
5 تحديد الوقت ومزوّد الخدمة اللازمين لتنفيذ إجراءات التطوير المختارة وإكمال خطة التطوير الفردية	• مراجعة إجراءات التطوير المُقترحة بين المشارك ومشرفه للاتفاق على التوقيت والإجراءات • إنهاء خطة التطوير الفردية والتصديق عليها نهائيًا ورسميًا بواسطة المشرف
6 مراجعة خطط التطوير الفردية واعتمادها	• مراجعة الإجراءات المُقترحة والحصول على اعتماد مدير إدارة الموارد البشرية



1 راجع المُلحق 5.3.4 للاطلاع على نموذج قائمة إجراءات التطوير

3 راجع المُلحق 6.3.4 للاطلاع على نموذج قائمة إجراءات التطوير

5 راجع المُلحق 7.3.4 للاطلاع على نموذج خطة التطوير الفردية

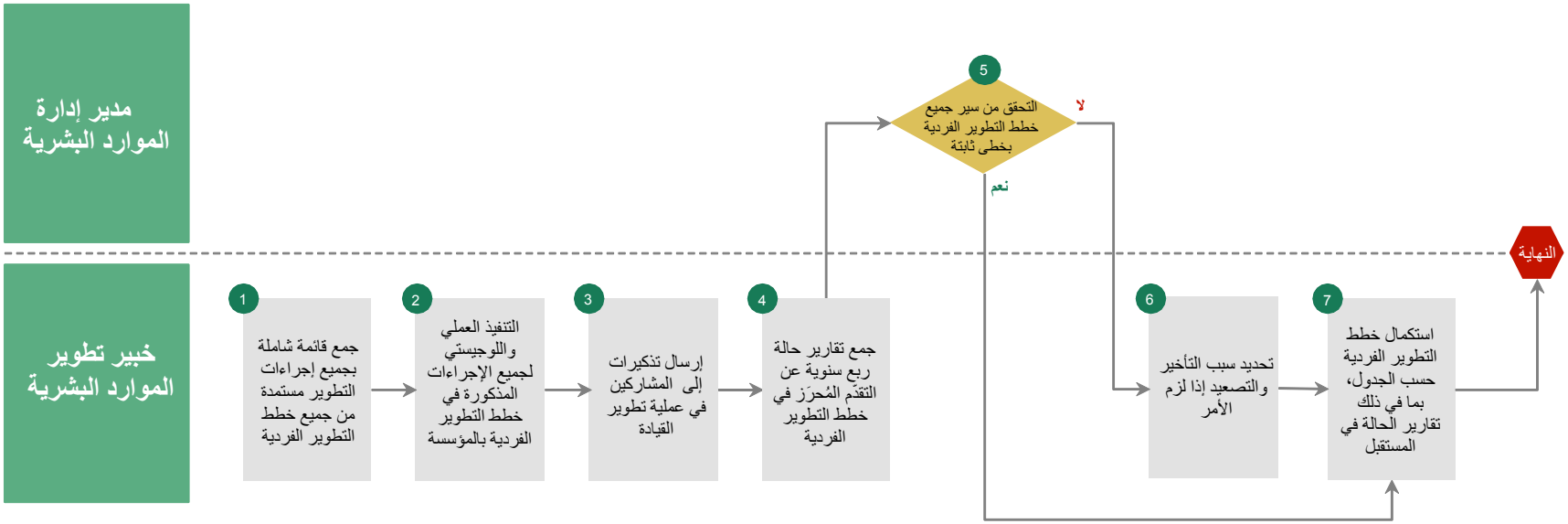

المشرف على المشارك في عملية تطوير القيادات
مدير إدارة الموارد البشرية
المشارك في عملية تطوير القيادات
خبير تطوير الموارد البشرية
1 التأكد من استخدام أحدث نسخة من قائمة إجراءات التطوير
O
2 تحديد إجراءات التطوير الفردية لكل حاجة من احتياجات التطوير
S
O
3 ملء نموذج إجراءات التطوير
O
4 مراجعة إجراءات التطوير والاتفاق عليها
S
O
5 تحديد الوقت ومزوّد الخدمة اللازمين لإجراءات التطوير الفردية المُختارة وإكمال خطة التطوير الفردية
I
A
I
O
6 مراجعة خطط التطوير الفردية واعتمادها
O
O يمتلك
A يعتمد
I يؤثر
S يدعم

6.1.4. العملية رقم 4: تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها

وصف العملية	
	4 تنفيذ جميع إجراءات التطوير المحددة في خطة التطوير الفردية ومتابعة تطبيقها في الوقت المحدد

المعطيات	النتائج
• خطط تطوير فردية لكل مشارك في عملية تطوير القيادة	• تنفيذ خطط التطوير الفردية بنجاح • تقارير حالة ربع سنوية

الأنشطة	الوصف / الغرض
1 جمع قائمة شاملة بإجراءات التطوير مستمدة من جميع خطط التطوير الفردية	• جمع قائمة بجميع إجراءات التطوير المحددة في كل خطة تطوير فردية على مستوى المؤسسة الحكومية بأكملها • تجميع الإجراءات المتطابقة وتحديد فرص تحقيق مكاسب في الجدارة، عن طريق دمج التدريبات الخاصة بالمشاركين المختلفين
2 التنفيذ العملي واللوجيستي لجميع الإجراءات المذكورة في خطط التطوير الفردية بالمؤسسة	• وضع جدول زمني بكل إجراء من إجراءات التطوير: والتأكيد على مزوّدي الخدمات الخارجيين والتأكد من إدراج جميع الإجراءات في برنامج أعمال المشارك في عملية تطوير القيادة وما إلى ذلك.
3 إرسال تذكير للمشاركين في تطوير القيادات	• إرسال تذكير قبل تنفيذ إجراءات التطوير لضمان حضور المشاركين في عملية تطوير القيادات
4 جمع تقرير حالة ربع سنوي حول التقدّم المُحرَز في تنفيذ خطط التطوير الفردية	• جمع تقرير حالة ربع سنوي حول التقدّم المُحرَز في كل خطة تطوير فردية: الإجراءات التي اكتملت ونسبة حضور المشارك وأسباب التأخيرات الممكنة وما إلى ذلك. • الإرسال إلى مدير إدارة الموارد البشرية والمشرف والمشارك
5 التحقق من سير جميع خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة	• التحقق من سير جميع خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة، وذلك استنادًا إلى التقارير ربع السنوية
6 تحديد سبب التأخير وتصعيد الموضوع إذا لزم الأمر	• التحقق مما إذا كان قد تم تأجيل خطط تطوير فردية محددة أو لم يتم تنفيذ إجراءات تطوير معيّنة • التصعيد في حالة عدم تنفيذ خطط التطوير الفردية
7 استكمال تنفيذ خطط التطوير الفردية حسب الجدول، بما في ذلك تقارير الحالة في المستقبل	• تعديل خطط التطوير الفردية إذا لزم الأمر لضمان تنفيذها بالكامل بحلول نهاية العام • استكمال وتحديث تقارير الحالة ربع السنوية لضمان المتابعة خطط التطوير الفردية



4 راجع المُلحق 9.3.4 للاطلاع على تقارير الحالة ربع السنوية

	المشرف على المشارك في عملية تطوير القيادات	مدير إدارة الموارد البشرية	المشارك في عملية تطوير القيادات	خبير تطوير الموارد البشرية	العاملون بإدارة الموارد البشرية
1 جمع قائمة شاملة بإجراءات التطوير مستمدة من جميع خطط التطوير الفردية				O	
2 التنفيذ العملي واللوجيستي لجميع الإجراءات المذكورة في خطط التطوير الفردية بالمؤسسة				S	O
3 إرسال تذكير للمشاركين في تطوير القيادات				S	O
4 جمع تقارير حالة ربع سنوية عن التقدّم المُحرَز في خطط التطوير الفردية	I	I	I	O	S
5 التحقق من سير جميع خطط التطوير الفردية بخطى ثابتة		O		S	
6 تحديد سبب التأخير وتصعيد الموضوع إذا لزم الأمر		S	S	O	S
7 استكمال تنفيذ خطط التطوير الفردية حسب الجدول، بما في ذلك تقارير الحالة في المستقبل			O	S	S

O يمتلك A يعتمد I يؤثر S يدعم

2.4. مؤشرات الأداء الأساسية

كما هو الحال في أي وظيفة أخرى، من المهم مراقبة أداء وظيفة *"تطوير القيادات"* ذاتها للتأكد من أنها تعمل بسلاسة. لذلك، تم تحديد عدة مؤشرات أداء أساسية لقياس أداء العمليات المختلفة التي تتم داخل الوظيفة والمذكورة أدناه.

الرقم	مؤشر الأداء الأساسي	القياس
1	نسبة خطط التطوير الفردية التي تم وضعها	*عدد القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم / إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين*
2	نسبة خطط التطوير الفردية الحديثة (مر على وضعها ما يقل عن عام واحد)	*عدد خطط التطوير الفردية الحديثة إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين*
3	نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها	*عدد إجراءات التطوير التي تم تنفيذها قبل تاريخ استحقاقها / إجمالي عدد إجراءات التطوير المتبقية حتى تاريخ الاستحقاق*

1. نسبة خطط التطوير الفردية التي تم وضعها

يقيس مؤشر الأداء الأساسي هذا نسبة أعضاء فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية لأجلهم. ويهدف هذا المؤشر إلى ضمان وضع خطط تطوير فردية لجميع القادة الحاليين والمتوقعين. ويجب قياس هذا المؤشر بعد انتهاء العملية الثالثة من وظيفة *تطوير القيادات*. ويتم احتساب مؤشر الأداء الأساسي هذا كما يلي:

خصائص مؤشر الأداء الأساسي

الوصف	المالك	المراجع
نسبة القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم من إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين	موظف الموارد البشرية المسؤول عن *تطوير القيادات*	مدير إدارة الموارد البشرية

النسبة المُستهدفة	مصدر البيانات
%100	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب مؤشر الأداء الأساسي

يتم احتساب هذا المؤشر باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة خطط التطوير الفردية التي تم وضعها} = \frac{\text{عدد القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم}}{\text{إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين}}$$

- يتم الحصول على عدد القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم من العملية الثالثة لوظيفة "تطوير القيادات"، حيث يتم وضع خطط تطوير فردية لأعضاء فئة القيادة.
- ويتم الحصول على إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين من العملية الأولى لوظيفة تطوير القيادة، حيث يتم تحديد جميع أعضاء فئة القيادة.

مثال:

في إحدى المؤسسات الحكومية، يوجد 34 قائدًا متوقعًا و28 قائدًا حاليًا يشغلون مناصب إشرافية. وهذا يعني 62 عضوًا إجمالاً في فئة القيادة. وضع خبير الموارد البشرية خطط تطوير فردية لستة وخمسين عضوًا في فئة القيادة.

وباستخدام هذه المعلومات وبتطبيق معادلة مؤشر الأداء الأساسي، يتضح ما يلي:

$$\text{نسبة خطط التطوير الفردية التي تم وضعها} = \frac{56}{62} = 90.3\%$$

نظرًا لأن النسبة المُستهدفة هي 100%، فهذا يعني أن المؤسسة الحكومية فشلت في تحقيقها. وبناءً على ذلك، يتعين على خبير الموارد البشرية وضع خطط تطوير فردية للأعضاء الستة المتبقين من فئة القيادة على الفور للتأكد من استفادتهم من عملية تطوير القيادة أيضًا.

2. نسبة خطط التطوير الفردية الحديثة

يقيس مؤشر الأداء الأساسي هذا نسبة أعضاء فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية حديثة لأجلهم. وسنميز خطة التطوير الفردية بأنها خطة حديثة إذا تمت مراجعتها وتحديثها خلال آخر اثني عشر شهرًا. ويهدف مؤشر الأداء الأساسي هذا إلى التأكد من حداثة جميع خطط التطوير الفردية الخاصة بالقادة الحاليين والمتوقعين والنظر في حالة التطوير الحالية للمرشح. ويجب قياس هذا المؤشر بعد انتهاء العملية الثالثة من وظيفة *"تطوير القيادات"* . يتم احتساب مؤشر الأداء الأساسي هذا كما يلي:

خصائص مؤشر الأداء الأساسي

الوصف	المالك	المراجع
نسبة القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية حديثة لهم من إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين	موظف الموارد البشرية المسؤول عن تطوير القيادة	مدير إدارة الموارد البشرية

النسبة المُستهدفة	مصدر البيانات
%100	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب مؤشر الأداء الأساسي

يتم احتساب هذا المؤشر باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة خطط التطوير الفردية المحدّثة} = \frac{\text{عدد القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية محدّثة لهم}}{\text{إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين}}$$

- يتم الحصول على عدد القادة الحاليين والمتوقعين الذين تم وضع خطط تطوير فردية حديثة من أجلهم من خلال مراجعة آخر مرة تم فيها تحديث خطة التطوير الفردية لكل عضو من أعضاء فئة القيادة.
- ويتم الحصول على إجمالي عدد القادة الحاليين والمتوقعين من العملية الأولى لوظيفة "تطوير القيادات"، حيث يتم تحديد جميع أعضاء فئة القيادة.

مثال:

في إحدى المؤسسات الحكومية، يوجد 34 قائدًا متوقعًا و28 قائدًا حاليًا يشغلون مناصب إشرافية. وهذا يعني 62 عضوًا إجمالاً في فئة القيادة. ولقد راجع خبير الموارد البشرية جميع خطط التطوير الفردية واكتشف أنه قد تم تحديث 52 خطة منها خلال آخر اثني عشر شهرًا.

وباستخدام هذه المعلومات وبتطبيق معادلة مؤشر الأداء الأساسي، يتضح ما يلي:

$$\text{نسبة خطط التطوير الفردية التي تم وضعها} = \frac{52}{62} = 83.9\%$$

نظرًا لأن النسبة المُستهدفة هي 100%، فهذا يعني أن المؤسسة الحكومية فشلت في تحقيقها. وبناءً على ذلك، يتعين على خبير الموارد البشرية مراجعة خطط التطوير الفردية للأعضاء العشرة المتبقين من فئة القيادة على الفور وتحديثها.

3. نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها

يقيس هذا المؤشر نسبة إجراءات التطوير الفردية التي تم تنفيذها في الوقت المحدد. ويعتبر مؤشر الأداء الأساسي هذا المؤشر الأساسي لضمان التنفيذ الفعلي لإجراءات التطوير، بحيث تحقق وظيفة "تطوير القيادات" المزايا المرجوة منها. لذلك، يجب قياس هذا المؤشر كل ثلاثة شهور. يتم احتساب مؤشر الأداء الأساسي هذا كما يلي:

خصائص مؤشر الأداء الأساسي

الوصف	المالك	المراجع
نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها في الوقت المحدد	موظف الموارد البشرية المسؤول عن *تطوير القيادة*	مدير إدارة الموارد البشرية

النسبة المُستهدفة	مصدر البيانات
>90%	إدارة الموارد البشرية

كيفية احتساب مؤشر الأداء الأساسي

يتم احتساب هذا المؤشر باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها} = \frac{\text{عدد إجراءات التطوير التي تم تنفيذها بحلول تاريخ الاستحقاق}}{\text{إجمالي عدد إجراءات التطوير المتبقية حتى تاريخ الاستحقاق}}$$

- يتم الحصول على عدد إجراءات التطوير التي تم تنفيذها قبل تاريخ الاستحقاق (من خلال تجميع كافة أعضاء فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم) من العملية الرابعة في وظيفة "تطوير القيادات"، حيث تتم متابعة الإجراءات المخطط لها. لأغراض هذا المؤشر، ويجب على خبير الموارد البشرية حساب إجراءات خطط التطوير الفردية التي انقضى موعدها النهائي بالفعل. وبعد ذلك يتم احتساب الإجمالي بجمع أرقام جميع المرشحين.

- يتم الحصول على إجمالي عدد إجراءات التطوير المتبقية حتى تاريخ الاستحقاق من العملية الثالثة بوظيفة "تطوير القيادات"، حيث يتم وضع خطط التطوير الفردية. ويمثل هذا المؤشر مجموع كافة الإجراءات الخاصة بجميع الأعضاء في فئة القيادة الذين تم وضع خطط تطوير فردية لهم كان يجب أن يتم تنفيذها بحلول تاريخ الاستحقاق.

ملاحظة: في حين أن هذا المؤشر يتم احتسابه على المستوى الإجمالي (أي يتم جمع الأرقام الخاصة بجميع أعضاء فئة القيادة)، إلا أنه يمكن احتسابه على مستوى فردي أيضًا حتى يمكن اتخاذ إجراءات فردية تركز على كل حالة على حدة.

مثال:

في العملية الثالثة من وظيفة "تطوير القيادات"، تم وضع خطط تطوير فردية لجميع أعضاء فئة القيادة الاثنين والستين. وتضمنت كل خطة تطوير فردية 4 إجراءات للتطوير (وهذا يعني وجود 248 إجراءً إجمالاً). وبعد ثلاثة شهور، كان من المفترض إكمال 100 من هذه الإجراءات بالفعل، وذلك وفقاً للمواعيد النهائية المذكورة في وثائق خطط التطوير الفردية. ومع ذلك، عندما راجع خبير الموارد البشرية الأمر، اكتشف اكتمال 60 إجراءً فقط. وباستخدام هذه المعلومات وبتطبيق معادلة مؤشر الأداء الأساسي، يتضح ما يلي:

$$\text{نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها} = \frac{60}{100} = 60\%$$

نظرًا لأن النسبة المُستهدفة هي >90%، فهذا يعني أن المؤسسة الحكومية فشلت في تحقيقها. وبعد إجراء المزيد من المعاينات، وبالنظر إلى خطة التطوير الفردية الخاصة بكل فرد، اكتشف خبير الموارد البشرية عدم اكتمال بعض من هذه الإجراءات، إما بسبب استغراق كل إجراء لوقت أطول من المتوقع، وإما بسبب أن الموظفين قد نسوا تنفيذ خططهم وأغفلوا بعض الأنشطة نتيجة لذلك. وبالتالي، قرر خبير الموارد البشرية المتابعة مع الموظفين بإرسال تذكير إضافية لهم قبل وضع جداول زمنية بالإجراءات المطلوبة، وذلك لتحسين أدائها في هذا المؤشر. بالإضافة إلى ذلك، اجتمع خبير الموارد البشرية بمشرفي المؤسسة لضمان تخصيص القدر الكافي من الوقت للموظفين حتى يتسنى لهم حضور التدريبات الخارجية ولضمان حصولهم على فرصة العمل على مشروعات متنوعة لمساعدتهم في تحقيق أهداف التطوير الخاصة بهم.

3.4. الأدوات والنماذج:

1.3.4. منهجية تكوين الرقم التعريفي الفريد للإجراءات

تتألف الأرقام التعريفية للإجراءات من سلسلة من الحروف والأرقام تكوّن رقمًا تعريفيًا فريدًا. ومن المهم أن يكون كل رقم فريدًا، لأنه سيُستخدم لتحديد جميع التفاصيل المتعلقة بإجراء التطوير (محتويات الإجراء ووقت التنفيذ ومزوّد الخدمة وما إلى ذلك). ويؤدي استخدام نظام ترميز تفصيلي إلى توفير العديد من المميزات:

- عند الحاجة، يمكن تجميع التدريبات المرتبطة ببعضها البعض والتي لها أكواد متماثلة.
- يمكن تقسيم الرمز إلى جزئين: الجزء الأول، وهو المعروف للأعضاء المشاركين في عملية "تطوير القيادات" (من الجزء 1 إلى 4)، الجزء الثاني، وهو الرمز الخاص بالتفاصيل المُستخدمة في إدارة الموارد البشرية (من الجزء 5 إلى 7).
-
- وبالتالي، يستطيع خبير الموارد البشرية تحديد الخصائص الأساسية لإجراء تطوير محدد استنادًا إلى الرمز المتوفر.

وفيما يلي مثالاً تفصيليًا على طريقة تكوين الأرقام التعريفية:

يتألف الرقم التعريفي من 7 أجزاء وسيبدو بالشكل التالي:
XX1122-3445.6666

1. حرفان يمثلان فئة حاجة التطوير
2. رمز مكون من رقمين يمثلان طريقة تنفيذ إجراء التطوير.
3. رمز مكون من رقمين يمثلان رمز موقع التنفيذ.
4. رمز مكون من رقم واحد يمثل مدة النشاط.
5. رقم الأسبوع الذي يتضمن اليوم الذي سيبدأ فيه النشاط
6. رقم تعريفي فريد استنادًا إلى التاريخ
7. أربعة أرقام تمثل الرقم التعريفي الفريد لمزوّد الخدمة

1. **فئة الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة**

هذه قائمة بالتركيبات الفريدة المكوّنة من حرفين والتي يجب وضعها لتحديد احتياجات التطوير المختلفة. مثلاً، يمكن تحديد مهارات العروض التقديمية بالرمز PS

2. **قناة تنفيذ إجراء التطوير**

يتألف هذا الرمز من رقمين: يشير الرقم الأول في هذه الحالة إلى إطار العمل، بينما يشير الرقم الثاني إلى تفاصيل عن قناة التنفيذ.

قناة التنفيذ		
إطار العمل	**التفاصيل**	**الرمز**
1 التعليم	1 التدريب	11
	2 المنح الدراسية	12
2 التعرّض	1 التعرّض الخارجي	21
	2 هيئة تدريس زائرة	22
	3 التدريب / الإرشاد	23
	4 الانتداب	24
	5 برامج تدريبية	25
3 الخبرة	1 مهام جديدة	31
	2 التبادل	32
4 المهارة	1 التدريس	41

3. موقع التنفيذ

يجب وضع هذا الرمز الفريد بالتزامن مع اعتماد وتنفيذ المزيد من إجراءات التطوير. ويمكن أن يبدو بالشكل التالي:

	موقع التنفيذ
01	في الموقع
02	في الوظيفة
03	في إحدى منشآت المؤسسة الحكومية
04	افتراضي
05	في منشأة للتدريب تتبع طرفًا ثالثًا (قطاع عام)
06	في منشأة للتدريب تتبع طرفًا ثالثًا (قطاع خاص)
07	في مؤتمر صناعي
08	…

4. مدة النشاط

يتم وضع رمز مدة النشاط بحيث يشير إلى طوله من خلال 9 فئات:

	المدة
1	حتى 4 ساعات
2	يوم واحد
3	من يومين إلى ثلاثة أيام
4	حتى أسبوع واحد
5	من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع
6	من 4 إلى 8 أسابيع
7	حتى ثلاثة شهور
8	حتى ستة شهور
9	أكثر من 6 شهور

5. تاريخ البدء

يشير رقم الأسبوع إلى تاريخ بداية النشاط. والهدف من ذلك هو التأكد من تمييز أنشطة التطوير التي تحدث عدة مرات في السنة عن بعضها البعض.

6. الرقم التعريفي الفريد

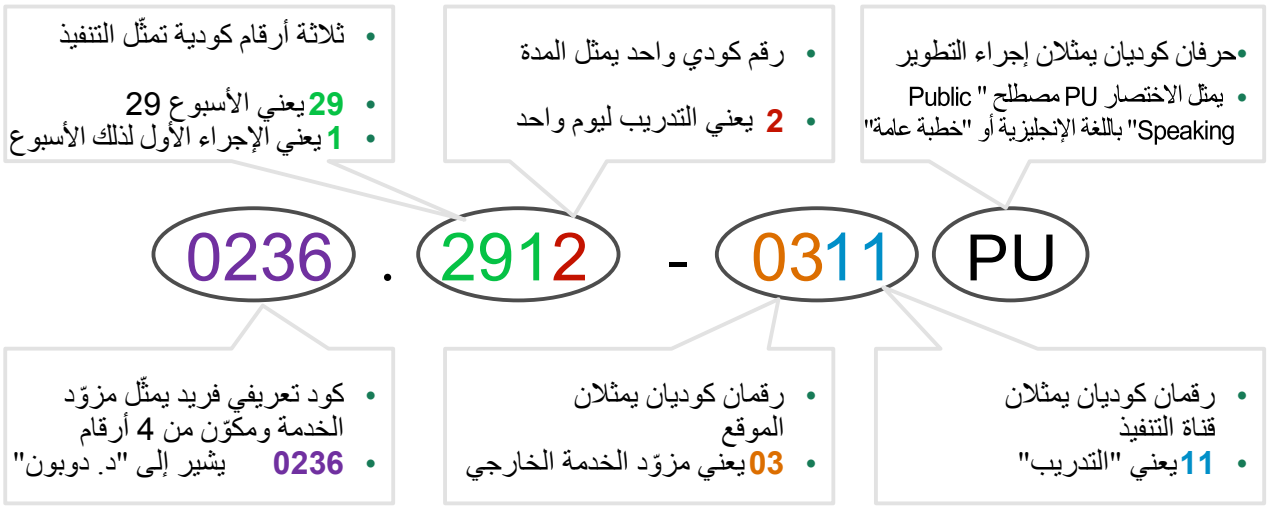
نادرًا، وفي حالة حدوث نفس إجراء التطوير أكثر من مرة واحدة في الأسبوع، ويمكن استخدام الرقم التعريفي الفريد للتمييز بين هذه الأنشطة. والرقم الافتراضي هو 1. وفي حالة حدوث إجراء ثانٍ مماثل في نفس الأسبوع، فسيأخذ الرقم 2 وهكذا.

7. تحديد مزوّد الخدمة

سيحتاج خبير الموارد البشرية إلى إعداد قائمة كاملة بمزوّدي خدمات إجراءات التطوير. وقد يكون مزوّدو الخدمات الخارجيون عبارة عن مؤسسات حكومية مختلفة أو مدربين.. وما إلى ذلك.

وفي كل مرة يتم فيها إضافة مزوّد خدمة جديد، يتم تعيين رقم فريد من أربعة أرقام لمزوّد الخدمة هذا.

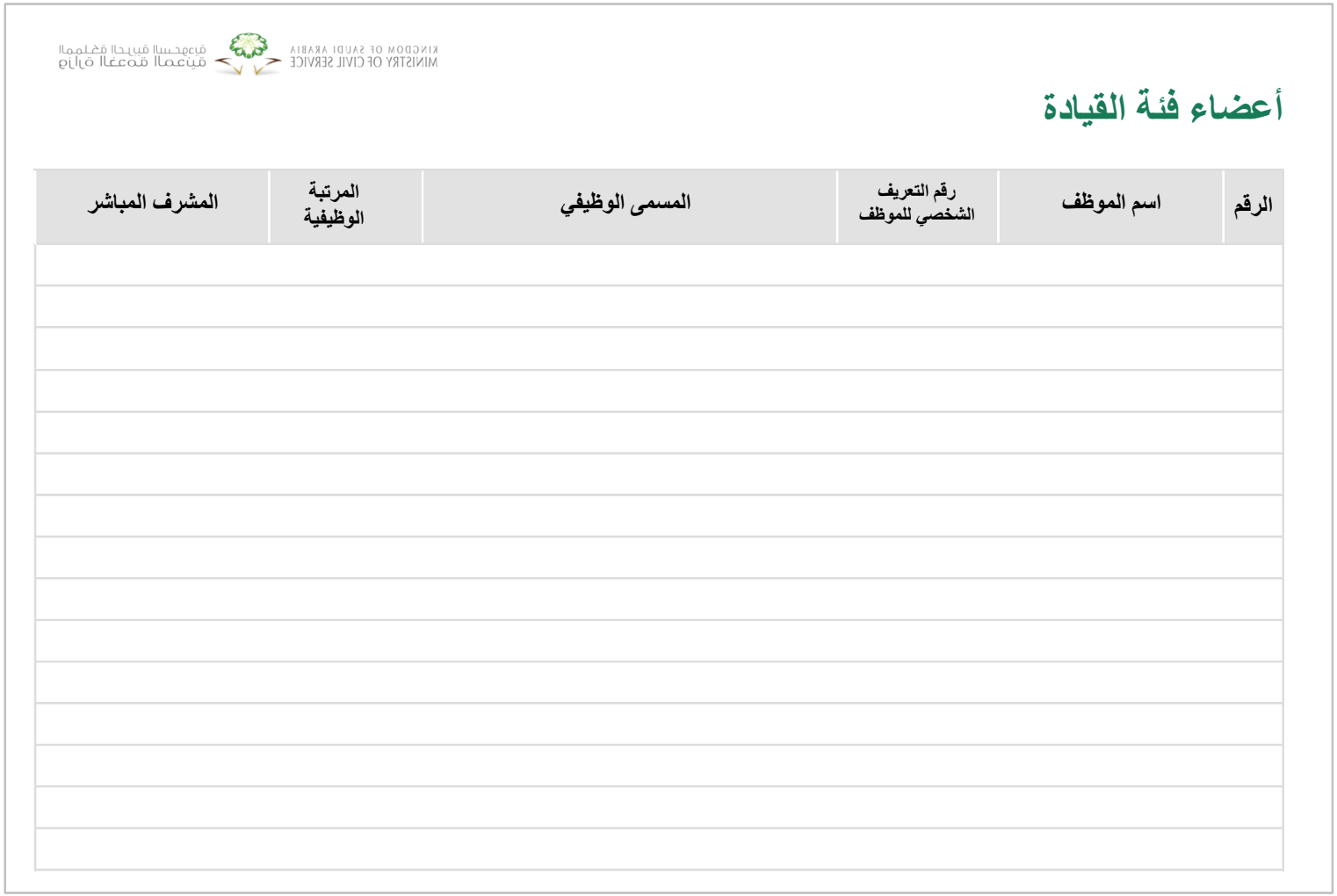
باختصار، وعلى سبيل المثال، يمكن تكويد يوم تدريبي واحد يتضمن خطبة عامة يلقيها "د. دوبون" من جامعة "سانت جالين" في سويسرا في شهر يوليو كالتالي:



في حالة إجراء نفس التدريب في أبريل، سيظل الرقم التعريفي كما هو باستثناء رقم الأسبوع. على سبيل المثال،

.PU1103-2121.0236

2.3.4. نموذج قائمة أعضاء فئة القيادة (الموضوع في العملية الأولى: "تحديد فئة القيادة")



أعضاء فئة القيادة

الرقم	اسم الموظف	رقم التعريف الشخصي للموظف	المسمى الوظيفي	المرتبة الوظيفية	المشرف المباشر

مثال – أعضاء فئة القيادة

يعمل "منصور" خبيرًا في التطوير في المؤسسة الحكومية. وطُلِب منه تحديد القادة الحاليين والمتوقعين في الإدارة المالية. بدأ منصور بوضع قائمة بجميع موظفي هذه الإدارة البالغ عددهم 10 موظفين. ومن بين الموظفين العشرة، عليه الآن أن يحدد هؤلاء الذين يعتبرون قادة حاليين ومتوقعين.

الرقم	اسم الموظف		هل يشغل منصبًا إشرافيًا؟ (نعم/لا)	مخصص لشغل منصب قيادي في تخطيط التعاقب (نعم/لا)	القائد الحالي / المتوقع
1	حسن			12	
2	إبراهيم			12	
3	أحمد			11	
4	عبدول			11	
5	عمر			10	
6	قادر	9			
7	طارق	8			
8	شريف	7			
9	رشيد	6			
10	زاهر	6			

الرقم	اسم الموظف	المرتبة الوظيفية (1-15)	هل يشغل منصبًا إشرافيًا؟ (نعم/لا)	مخصص لشغل منصب قيادي في وظيفة تخطيط التعاقب الوظيفي (نعم/لا)	القائد الحالي / المتوقع
1	حسن	12	نعم		قائد حالي
2	إبراهيم	12	نعم		قائد حالي
3	أحمد	11	نعم		قائد حالي
4	عبدول	11	لا		
5	عمر	10		نعم	قائد متوقع
6	قادر	9			
7	طارق	8		نعم	قائد متوقع
8	شريف	7			
9	رشيد	6			
10	زاهر	6			

والآن، اكتملت قائمة القادة الحاليين والمتوقعين، وهم: حسن وإبراهيم وأحمد وعمر وطارق.

سيشارك كل هؤلاء في عملية تطوير القيادة.

القادة الحاليون:

جميع مَنْ يشغلون المستوى الحادي عشر أو أكبر ويعملون في منصب إشرافي مؤهلون لهذه الفئة. ونظرًا لأن "عبدول" لا يشغل منصبًا إشرافيًا، فهو بالتالي لا يعتبر قائدًا حاليًا.

القادة المتوقعون:

يجمع "منصور" معلومات عن وظيفة تخطيط التعاقب الوظيفي الخاصة بالموظفين الذين لا يشغلون مناصب قيادية (بين المَراتِب الوظيفية 6 و10) واكتشف أن "عمر" و"طارق" مرشحان للتعاقب الوظيفي.

وبالتالي، على منصور أن ينسخ أسماء المشاركين في "نموذج أعضاء فئة القيادة" ويضيف بيانات وظائف المشاركين.

أعضاء فئة القيادة

الرقم	اسم الموظف	رقم تعريف شخصي للموظف	المسمى الوظيفي	الدرجة الوظيفية	المشرف المباشر
1	حسن	00001	المدير المالي	12	أمير
2	إبراهيم	00002	مدير الاتصالات	12	حمزة
3	أحمد	00003	مدير الحسابات	11	رشاد
4	عمر	00005	أخصائي مالي أول	10	يوسف
5	طارق	00007	مستشار قانوني أول	8	كالب

بعد إكمال قائمة أعضاء فئة القيادة، يرسلها منصور إلى مدير إدارة الموارد البشرية ليعتمدها.

3.3.4. نموذج تقييم الأداء من الدليل الإرشادي "إدارة الأداء"

(مُستخدمة كأحد المعطيات في العملية الثانية: "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات")

تقييم الموظف			
اسم المؤسسة:		اسم الموظف:	
اسم الإدارة:		الرقم التعريفي للموظف:	
اسم المراجع:		المركز الوظيفي:	
التاريخ:		☐ يستحق الترقية	
وقت التقييم:	منتصف العام ☐ آخر العام	☐ يبقى في منصبه	
مُستحق بحلول:		☐ تحت الاختبار	

تعليمات استخدام نموذج التقييم هذه
تأكد من ملء جميع الحقول في نموذج التقييم. يجب تقديم التقييمات لجميع الأهداف والجدارات. وفي حالة وجود مربع تعليق، فرجاءً أدخل تعليقك أيضًا.
يُرجى الرجوع إلى "مقياس تقييم أهداف الأداء" للحصول على وصف تفصيلي لمستويات تقييم الأهداف.
يُرجى الرجوع إلى "مقياس تقييم الجدارات / السلوكيات" للحصول على وصف تفصيلي لمستويات تقييم الجدارات / السلوكيات
يجب أن يتم تقييم الموظفين وفقاً لهذين المقياسين لضمان تقييم جميع الموظفين بإنصاف واتساق.

النتائج الكلية	
5 - أداء ممتاز	
4 - أداء يفوق التوقعات	
3 - أداء يفي بالتوقعات	
2 - أقل من التوقعات	
1 - أداء ضعيف للغاية	

أوجه القوة

مواطن التحسين

مواطن التحسين المُستخدمة في تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

4.3.4. نموذج على الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

(الذي تم وضعه في العملية الثانية: "تحليل وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات")

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات

بيانات المشارك

اسم المؤسسة:		**اسم الموظف:**	
اسم الإدارة		**رقم التعريف الشخصي للموظف:**	
المسمى الوظيفي:		**المرتبة الوظيفية:**	
المشرف المباشر:		**رقم الوظيفة:**	
تاريخ الانضمام:		**تاريخ الترشّح للدور الوظيفي الحالي:**	
الدرجة التعليمية:		**اسم المدرب**	

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

	الوصف
الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات **1**	*يرجى وصف حاجة التطوير الخاصة بالمرشح. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات**2**	*يرجى وصف حاجة التطوير الخاصة بالمرشح. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات**3**	*يرجى وصف حاجة التطوير الخاصة بالمرشح. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*

مثال: – تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

تم تحديد "عبد الرحمن"، وهو أحد أعضاء الإدارة المالية، ليكون عضوًا في فئة القيادة. وهو يشغل حاليًا المرتبة الوظيفية التاسعة في المؤسسة الحكومية التي يعمل بها. وفي العام الماضي، تم اعتباره قائد متوقّع من قِبَل المشرفين وتم تحديده أيضًا كمرشح للتعاقب الوظيفي لشغل المرتبة الوظيفية الثانية عشرة وفقاً لعملية *"تخطيط التعاقب الوظيفي"*.

أما قادر، خبير الموارد البشرية، تتمثل مهمته في تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة الخاصة بعبد الرحمن كجزء من العملية التالية في وظيفة *تطوير القيادات*.

وقبل أن يبدأ قادر في جمع المعطيات، عليه أن يتحقق أولاً من وجود خطة تطوير فردية موضوعة لعبد الرحمن. اتصل قادر بزملائه في وحدتي "إدارة المواهب" و"تخطيط التعاقب الوظيفي"، وأخبروه بأنه لم يتم وضع أي خطة تطوير فردية حديثة لعبد الرحمن.

والآن، قادر يعلم أنه لا يمكنه إعادة استخدام خطة تطوير فردية موجودة بالفعل. وبالتالي، عليه أن يضع خطة جديدة استنادًا إلى هذين العاملين الأساسيين المكلّف بجمعهما:

1. *أحدث تقييم أداء لعبد الرحمن*

عثر قادر على أحدث تقييم أداء لعبد الرحمن، والذي تم إجراؤه منذ ثلاثة شهور. ولقد حدد التقييم أوجه القوة ومواطن التحسين التالية (تُستخدم مواطن التحسين لتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة):

أوجه القوة	مواطن التحسين
• عبد الرحمن خبير مالي متميز ويتمتع بمهارات قوية في التواصل المكتوب.	• عند عقد اجتماعات مع كبار الموظفين، لا ينجح عبد الرحمن في بعض الأحيان في شرح وجهة نظره بوضوح كافٍ، ولذلك ينمّي مهارات عليه أن **التواصل الشفهي لديه**.
• يتمتع عبد الرحمن بخبرة عريضة في استخدام أنظمة تقنية المعلومات المالية الخاصة بالوزارة، كما أنه ماهر في استخدام برنامج Microsoft Excel.	• عادةً ما يواجه عبد الرحمن بالإجماع في الاجتماعات التي تناقش موضوعات مهمة صعوبة في الحصول على موافقات مرتبطة بالإدارة المالية، ولذلك عليه أن ينمّي **مهارات الإقناع الخاصة به**.
• يحظى عبد الرحمن باحترام وتقدير مرؤوسيه ويحظى باحترام عدد أكبر من كبار القيادات في المؤسسة.	• لا يشعر عبد الرحمن بالارتياح عند التحدّث أمام الجمهور، ولكي يصبح قائدًا عليه أن ينمّي **مهارات التحدّث أمام جمهور لديه**.

2. *رأي المشرفين في عبد الرحمن*

بعد ذلك، اتصل "قادر" بالمشرف على عبد الرحمن. وشرح قادر المعطيات المختلفة التي حددها بالفعل. وبعد ذلك، ناقش معه احتياجات التطوير الثلاثة التي تم تحديدها حتى الآن. وبعد ذلك، سأل المشرف عما إذا كانت لديه أي معطيات أخرى يريد إضافتها وتشكّل أهمية بالنسبة للدور الوظيفي المتوقع لعبد الرحمن. وتلقّى قادر الإجابة التالية:

"أتفق معك على احتياجات التطوير التي اقترحتها. ولقد تحسّنت مهارته في التحدّث أمام جمهور، ولكن يمكن تحقيق المزيد من التقدّم. وأريد أن أضيف مهارة إدارة الوقت كحاجة ملّحة، وخاصةً إذا كان من المقرر أن يكون عبد الرحمن قائدًا ناجحًا في هذه المؤسسة الحكومية. وعلى عبد الرحمن، بصفته قائدًا، أن يبدأ في تعلّم مهارة التفويض وأن يعتمد بشكلٍ أكبر على أقرانه وأعضاء فريقه. ونتيجةً للصعوبة التي يواجهها حاليًا في وضع أولويات للمهام وتفويضها، يكتظ جدول أعماله بالمهام في بعض الأحيان. وستصبح هذه مشكلة أكبر فيما بعد. ولذلك، تشكّل مهارة إدارة الوقت أهمية كُبرى بالنسبة للقيادات العليا".

والآن، وبعد أن جمع قادر كل المعطيات المطلوبة، حدد ما يعتقد أنها أهم 4 احتياجات مطلوبة للتطوير:

أ) مهارات الإقناع
ب) التواصل الشفهي
ج) التحدّث أمام جمهور
د) إدارة الوقت

وأخيرًا، اجتمع قادر وعبد الرحمن لمناقشة احتياجات التطوير التي تم وضع قائمة بها. ووافق عبد الرحمن على جميع الاحتياجات الأربعة، وقررا اختيار أهم ثلاثة احتياجات منها. وبالتالي، تم اختيار الاحتياجات (أ) و(ج) و(د)، لأنها الأكثر ارتباطًا باحتياجات التطوير الخاصة بالقادات. وبعد ذلك، وضع قادر النموذج النهائي وأرسله إلى مدير إدارة الموارد البشرية ليعتمده.

بيانات المشارك

اسم المؤسسة:	وزارة الزراعة	**اسم الموظف:**	عبد الرحمن
اسم الإدارة	الإدارة المالية	**رقم التعريف الشخصي للموظف:**	04519
المسمى الوظيفي:	المدير المالي	**المرتبة الوظيفية:**	9
المشرف المباشر:	السيد/ محمود	**رقم الوظيفة:**	2394
تاريخ الانضمام:	23 شوال 1426	**تاريخ الترشّح للدور الوظيفي الحالي:**	6 رجب 1433
الدرجة التعليمية:	درجة الماجيستير في المالية	**خبير تطوير الموارد البشرية**	د. يوسف

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

	الوصف
مهارات الإقناع	عند عقد اجتماعات مع كبار الموظفين، لا ينجح عبد الرحمن في بعض الأحيان في شرح وج نظره بوضوح كافٍ، وعادةً ما يواجه صعوبة في الحصول على موافقات بالإجماع ف الاجتماعات التي تناقش موضوعات مهمة مرتبطة بالإدارة المالية.
التحدّث أمام جمهور	لا يشعر عبد الرحمن بالارتياح عندما يتحدث أمام جمهور.
إدارة الوقت	يريد عبد الرحمن أن يؤدي كل المهام على أكمل وجه، ولذلك يقوم بالكثير من المها بنفسه بدلاً من أن يدع مرؤوسيه ينفذوها نيابةً عنه. ونتيجةً لذلك، يكتظ جدول أعماله بالمهام في كثير من الأحيان.

5.3.4. نموذج قائمة إجراءات التطوير

(تضع وزارة الخدمة المدنية هذا النموذج وتستخدمه المؤسسات الحكومية كأحد المعطيات في العملية الثالثة: "وضع خطط التطوير الفردية")



قائمة إجراءات التطوير

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	(إطار العمل رباعي العناصر مثلاً)	قناة التنفيذ	وصف إجراء التطوير	مزوّدو الخدمة المحددون	المرتبة الوظيفية المستهدفة	تاريخ البدء والإنهاء

مثال: قائمة إجراءات التطوير

تتألف قائمة إجراءات التطوير من 6 أبعاد لكل حاجة من الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات (كما هو موضح في المثال التالي). تقترح القائمة مجموعة من الإجراءات لكل حاجة من احتياجات التطوير المحددة. وبالنظر إلى احتياجات التطوير المذكورة في العمود الأيمن، يمكن للموظف أن يكتشف أنواع إجراءات التطوير المتوفرة وأوصافها المحددة ومزوّدي الخدمات والمَراتِب الوظيفية المُستهدفة ذات الصلة وتواريخ البداية والنهاية.

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	إطار العمل (إطار العمل رباعي العناصر مثلاً)	قناة التنفيذ	وصف إجراء التطوير	مزوّدو الخدمة المحددون	المرتبة الوظيفية المُستهدفة	تاريخ البداية وتاريخ النهاية
التحدّث أمام جمهور	الدرجة التعليمية	التدريب	يوم تدريبي واحد تحت عنوان "انقل رسالتك"	د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13-11	7/14-7/14
				د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13-11	4/21-4/21
	التعرّض	التدريب	جلسة تدريبية عن التحدّث أمام جمهور	د. الواهل، المتحدث الرسمي السابق لشركة "Oil & Co"	13-11	9/20-9/20
	التعرّض	برامج تدريبية	مشروع لمدة أسبوع واحد، يرافق فيه المتدرب المحافظ ويتعلم من الخطابات العامة التي يحضرها معه	مؤسسة حكومية أخرى (يتم تحديدها لاحقاً)	10-7	11/5-11/1
	الخبرة	التبادل	انتقال لمدة عام واحد إلى إدارة الاتصالات الخارجية	وزارة الاتصالات	7-5	12/30-1/1
	مشاركة الخبرات	مؤتمر	إعطاء محاضرة عن الموضوع ذي الصلة في مؤتمر	المؤتمر المالي بأبو ظبي	14-12	7/14-7/12
				المؤتمر المالي بقطر	14-12	11/3-11/1

6.3.4. نموذج قائمة إجراءات التطوير (المُرسَل إلى المشارك في عملية تطوير القيادات ومشرفه في العملية الثالثة: "وضع خطط التطوير الفردية")

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF CIVIL SERVICE

قائمة إجراءات التطوير

احتياجات فردية لتطوير القيادة	(إطار العمل رباعي العناصر مثلاً)	قناة التنفيذ	وصف إجراء التطوير	مزوّدو الخدمة المحددون	المرتبة الوظيفية المستهدفة	تاريخ البدء والانتهاء
الحاجة الفردية لتطوير القيادة رقم 1						
الحاجة الفردية لتطوير القيادة رقم 2						
الحاجة الفردية لتطوير القيادة رقم 3						

مثال: – تحديد إجراءات التطوير

يعمل "قادر" خبيرًا بالموارد البشرية. وأكمل مؤخرًا تقييم وتحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات للمشاركين في تطوير القيادة في المؤسسة الحكومية. وأُسنِدَت إليه الآن مهمة وضع خطة تطوير فردية لكل مشارك. وبدأ قادر بالاهتمام بخطة التطوير الفردية الخاصة بعبد الرحمن (المرتبة الوظيفية التاسعة، مدير مالي).

1) تحديد إجراءات التطوير

قادر حريص على تحديد أنسب إجراء لتلبية حاجة "التحدّث أمام جمهور" بسرعة. ولذلك، فتح أحدث قائمة لإجراءات التطوير وبحث عن مهارة "التحدُّث أمام جمهور" في العمود الأيمن. ووجد قادر خمسة إجراءات تطوير مختلفة، بعضها يقع في تواريخ متعددة أو مقدَّم من مزوّدي خدمات مختلفين:

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	إطار العمل إطار العمل رباعي العناصر مثلاً	قناة التنفيذ	وصف إجراء التطوير	مزوّدو الخدمة المحددون	المرتبة الوظيفية المُستهدفة	تاريخ البداية وتاريخ النهاية
التحدّث أمام جمهور	التعليم	التدريب	يوم تدريبي واحد تحت عنوان "انقل رسالتك"	د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13–11	7/14–7/14
				د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13–11	4/21–4/21
	التعرّض	التدريب	جلسة تدريبية عن التحدّث أمام جمهور	د. الواهل، المتحدث الرسمي السابق لشركة "Oil & Co"	13–11	9/20–9/20
	التعرّض	برامج تدريبية	مشروع لمدة أسبوع واحد، يرافق فيه المتدرب المحافظ ويتعلم من الخطابات العامة التي يحضرها معه	مؤسسة حكومية أخرى (يتم تحديدها لاحقاً)	10–7	11/5–11/1
	الخبرة	الانتقالات	انتقال لمدة عام واحد إلى إدارة الاتصالات الخارجية	وزارة الاتصالات	7–5	12/30–1/1
	مشاركة الخبرات	مؤتمر	إعطاء محاضرة عن الموضوع ذي الصلة في مؤتمر	المؤتمر المالي بأبو ظبي	14–12	7/14–7/12
				المؤتمر المالي بقطر	14–12	11/3–11/1

تحديد الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات: يشغل عبد الرحمن المرتبة الوظيفية التاسعة، ولكنه مرشح في عملية تخطيط التعاقب الوظيفي لشغل المرتبة الوظيفية الثانية عشرة. ولذلك، يستطيع أن يشارك في جميع إجراءات التطوير، باستثناء "الانتقال إلى إدارة الاتصالات الخارجية".

2) إكمال نموذج قائمة إجراءات التطوير

وبعد ذلك، نسخ قادر جميع الإجراءات في نموذج قائمة إجراءات التطوير وحدد موعدًا للاجتماع بعبد الرحمن لتحديد إجراءات التطوير المطلوب تنظيمها.

نموذج

قائمة إجراءات التطوير

احتياجات فردية لتطوير القيادة	إطار العمل إطار العمل رباعي العناصر مثلاً	قناة التنفيذ	وصف إجراء التطوير	مزوّدو الخدمة المحددون	الدرجة الوظيفية المستهدفة	تاريخ البدء والإنهاء
التحدّث أمام جمهور	التعليم	التدريب	يوم تدريبي واحد تحت عنوان "انقل رسالتك"	د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13-11	7/14-7/14
				د. دوبون من جامعة "سانت جالين" في سويسرا	13-11	4/21-4/21
	التعرّض	التدريب	جلسة تدريبية عن التحدّث أمام جمهور	د. الواهل، المتحدث الرسمي السابق لشركة "Oil & Co"	13-11	9/20-9/20
	التعرّض	برامج تدريبية	مشروع لمدة أسبوع واحد يرافق فيه المتدرب المحافظ ويتعلم من الخطابات العامة التي يحضرها معه	مؤسسة حكومية أخرى (يتم تحديدها لاحقاً)	10-7	11/5-11/1
	مشاركة الخبرات	مؤتمر	إعطاء محاضرة عن الموضوع ذي الصلة في مؤتمر	المؤتمر المالي بأبوظبي	14-12	7/14-7/12
				المؤتمر المالي بقطر	14-12	11/3-11/1

الإجراءات: أثناء الاجتماع، قام "عبد الرحمن" بإبلاغ "قادر" بأن إدارته تمر بضغوط عمل حاليًا وأنه يفضّل تنفيذ إجراءات تطوير تستغرق وقتًا أقصر. وبناءً على ذلك، اختارا أهم إجرائين يتناسبان مع متطلبات عبد الرحمن ويمنحانه التطوير الذي يحتاج إليه.

7.3.4. نموذج خطة التطوير الفردية (التي تم وضعها في العملية الثالثة: "وضع خطط التطوير الفردية")

خطة التطوير الفردية (الصفحة 1)

بيانات المشارك			
اسم المؤسسة:		اسم الموظف:	
اسم الإدارة		رقم التعريف الشخصي للموظف:	
المسمى الوظيفي:		المرتبة الوظيفية:	
المشرف المباشر:		رقم الوظيفة:	
تاريخ الانضمام:		تاريخ الترشّح للدور الوظيفي الحالي:	
الدرجة التعليمية:		خبير تطوير الموارد البشرية	

الجدارات الأساسية

	الوصف
يُرجى كتابة جدارة مهمة وأساسية	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
يُرجى كتابة جدارة مهمة وأساسية	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
يُرجى كتابة جدارة مهمة وأساسية	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

	الوصف
يُرجى كتابة حاجة تطوير مهمة	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
يُرجى كتابة حاجة تطوير مهمة	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*
يُرجى كتابة حاجة تطوير مهمة	*يرجى وصف كيفية إظهار المرشح لهذه الجدارة. كُن محددًا بقدر الإمكان وقدّم أمثلة في حال توفّرها.*

خطة التطوير الفردية

(الصفحة 2)

خطة التطوير

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات	إطار العمل	قناة التنفيذ	إجراء التطوير	الوقت المُستغرق
مهارات الاقناع	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ
	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ
التحدّث أمام جمهور	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ
	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ
إدارة الوقت	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ
	التعليم / التعرّض / الخبرة / المهارة	قناة التنفيذ	يُرجى اقتراح إجراء	يُرجى ذكر المدة المطلوبة والتواريخ

التوقيعات

الموظف

المشرف المباشر

مدير إدارة الموارد البشرية

خبير تطوير الموارد البشرية

التاريخ

مثال: وضع خطط التطوير الفردية

بيانات المشارك			
اسم المؤسسة:	وزارة الزراعة	**اسم الموظف:**	عبد الرحمن الصقير
اسم الإدارة:	الإدارة المالية	**رقم التعريف الشخصي للموظف:**	04519
المسمى الوظيفي:	المدير المالي	**المرتبة الوظيفية:**	9
المشرف المباشر:	السيد/ محمود الحمود	**رقم الوظيفة:**	2394
تاريخ الانضمام:	23 شوال 1426	**تاريخ الترشّح للدور الوظيفي الحالي:**	6 رجب 1433
الدرجة التعليمية:	درجة الماجيستير في المالية	**اسم المدرب**	د. يوسف

الجدارات الأساسية

الجدارات الأساسية: تُنسخ من تقييم الأداء

	الوصف
التواصل المكتوب	يتمتع عبد الرحمن بمهارات قوية في التواصل المكتوب
مهارات تقنية المعلومات	يتمتع عبد الرحمن بخبرة قوية في استخدام أنظمة تقنية المعلومات المالية الخاصة بالوزارة، كما أنه ماهر في استخدام برنامج Microsoft Excel
المهارات المالية	عبد الرحمن خبير مالي متميز

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة

الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات: تُنسخ من نموذج الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة (يُرجى الرجوع إلى المُلحق 3.4.4 للاطلاع على مثال)

	الوصف
مهارات الإقناع	عند عقد اجتماعات مع كبار الموظفين، لا ينجح عبد الرحمن في بعض الأحيان في شرح وجهة نظره بوضوحٍ كافٍ، وعادةً ما يواجه صعوبة في الحصول على موافقات بالإجماع في الاجتماعات التي تناقش موضوعات مهمة مرتبطة بالإدارة المالية
التحدّث أمام جمهور	لا يشعر عبد الرحمن بالارتياح عندما يتحدث أمام جمهور
إدارة الوقت	يريد عبد الرحمن أن يؤدي كل المهام على أكمل وجه، ولذلك يقوم بالكثير من المهام بنفسه بدلاً من أن يدع مرؤوسيه ينفذوها نيابةً عنه. ونتيجةً لذلك، يكتظ جدول أعماله بالمهام في كثير من الأحيان.

خطة التطوير الفردية (الصفحة 2)

خطة التطوير الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة	إطار العمل	قناة التنفيذ	إجراء التطوير	الوقت المُستغرق
مهارات الإقناع	التعليم	التدريب	التدريب بواسطة د. دوبون تحت عنوان: "انقل رسالتك"	يوم واحد 4/21 - 4/21
	التعرّض	التعرّض الخارجي	زيارة إدارة التسويق في شركة BevCo	3 أيام: 11/14 11/11
التحدّث أمام جمهور	التعليم	التدريب	التدريب بواسطة د. دوبون تحت عنوان: "انقل رسالتك"	يوم واحد 4/21 - 4/21
	التعرّض	التوجيه	جلسة تدريبية عن التحدّث أمام جمهور	يوم واحد فترة الظهيرة: 9/20 - 9/20
إدارة الوقت	التعليم	التدريب	تدريب افتراضي عن إدارة الوقت	أسبوع واحد 1/17 - 1/21
	المهارة	مشاركة الخبرات	إرشاد الشباب ممن يتمتعون بإمكانات عالية فيما يتعلق بموضوع إدارة الوقت	شهران: 5/1 - 7/29

إجراءات التطوير: تُنسخ من نموذج إجراءات التطوير (يُرجى الرجوع إلى المُلحق 5.4.4 للاطلاع على مثال) يُبلغ المشارك خبير الموارد البشرية بالوقت اللازم بعد الاجتماع مع المشرف

التوقيعات

الموظف	**المشرف المباشر**
مدير إدارة الموارد البشرية	**خبير تطوير الموارد البشرية**
التاريخ	

8.3.4. كيفية وضع خطة تطوير فردية



تلميح – كيفية وضع خطة تطوير فردية

تعتبر خطط التطوير الفردية بمثابة خرائط طرق لفئة القيادة في المؤسسة الحكومية لتلبية الاحتياجات الفردية المحددة لتطوير القيادة لكل عضو. ويضع خبير الموارد البشرية خطط التطوير الفردية في العملية الثالثة من وظيفة *تطوير القيادة* وينفذها في العملية الرابعة.

عادةً ما تتألف عملية وضع خطط التطوير الفردية من 3 مكونات أساسية:

1. **الاحتياجات الفردية لتطوير القيادة:** ويُقصد بها ثغرات الأداء التي يعاني منها القادة الحاليون أو المتوقعون بالمقارنة بشروط الجدارة لمناصبهم الحالية أو المتوقعة. من المهم ملاحظة ما إذا كان القائد مرشحًا للتعاقب الوظيفي (وفقاً لعملية تخطيط التعاقب الوظيفي)، وبعد ذلك يتم تطوير مهاراته لشغل المرتبة الوظيفية التالية. ولكن من ناحية أخرى، إذا لم يكن الموظف مرشحًا للتعاقب الوظيفي، يتم تعديل احتياجات التطوير لتتماشى مع درجتهم الوظيفية الحالية وليس الدرجة التالية.

 وعادةً ما يتم الحصول على الاحتياجات الفردية لتطوير القيادات من نتائج تقييم الأداء الخاصة بالفرد (حال توفرها) ومن خلال طلب آراء المشرفين أيضًا.

 ولكن على مدار الصفحات القليلة التالية، سنعرض بعض البدائل المناسبة لتحديد الاحتياجات الفردية الخاصة بالموظف في حالة غياب بعض المعطيات المهمة.

2. **إجراءات التطوير الفردية:** لضمان معالجة الاحتياجات الفردية المحددة لتطوير القيادة، يجب أن يحصل كل فرد على قائمة ببنود الإجراءات التي ستساعده على تلبية هذه الاحتياجات. وعادةً ما يُشار إلى بنود الإجراءات هذه باسم "إجراءات التطوير الفردية" وقد تتضمن بنودًا مرتبطة بحضور تدريب محدد أو ورشة عمل معيّنة أو حتى الالتحاق ببرنامج تدريبي مناسب.

3. **الوقت المخصص للإكمال:** من الضروري للغاية تنفيذ جميع بنود الإجراءات المحددة في النقطة الثانية في إطار زمني مقبول يوافق عليه كلاً من الموظف وقيادة المؤسسة. فوجود إطار زمني محدد من شأنه مساعدة المؤسسة من حيث وضع خطط واضحة والسماح لها بتخطيط استعداد/توفر القادة المتوقعين بصورة أفضل. وفي المقابل، سيؤدي ذلك إلى تخطيط/ تعاقب وظيفي للأدوار الوظيفية القيادية بشكلٍ أفضل.

9.3.4. تقارير الحالة ربع السنوية (التي تم وضعها في العملية الرابعة: "تنفيذ خطط التطوير الفردية ومتابعتها")



مثال: وضع تقرير حالة ربع سنوي

إجراءات التطوير: تُنسخ من قائمة إجراءات التطوير الشاملة المُستخدمة في الخطوة الأولى من العملية الرابعة.

الإجراءات المكتملة: يمكن استخلاصها من نظام تقنية المعلومات الشامل مع إظهار الإجراءات المكتملة وتلك التي لم تكتمل. وفي غياب هذا المُعطى، يجب التحقق من قوائم حضور إجراءات التطوير لمعرفة جميع مَنْ حضروا هذا الإجراء.



الحالة الكلية:

إجراء التطوير	المشارك في عملية تطوير القيادة	هل اكتمل تنفيذه أم لا؟	
كتاب الماليك 101	إبراهيم	✓	
كتاب الماليك 101	طارق	✓	
يوم تدريبي واحد عن التواصل الجذاب عبر البريد الإلكتروني	حسن	✓	
يوم تدريبي واحد عن التواصل الجذاب عبر البريد الإلكتروني	إبراهيم	✓	
أسبوع تدريبي واحد مقدّم من هيئة تدريس زائرة لتنمية مهارة التحدّث أمام جمهور	إبراهيم	✓	
الانتداب في وزارة الاتصالات	عمر	✗	تم تأجيله إلى الربع الرابع بسبب العمل
3 جلسات مع مدرب إدارة الصراعات	أحمد	✓	
يوم تدريبي واحد عن صُنع القرارات الفعّالة	حسن	✓	
يوم تدريبي واحد عن صُنع القرارات الفعّالة	أحمد	✗	لم يتمكن أحمد من الحضور بسبب المرض
يوم تدريبي واحد عن صُنع القرارات الفعّالة	عمر	✓	
التطوع لمدة أسبوع واحد في شركة SocialCO	إبراهيم	✓	
التطوع لمدة أسبوع واحد في شركة SocialCO	طارق	✓	
تدريب لمشاركة الخبرات عن "كيفية إنجاز المهام بفعالية"	حسن	✓	
SocialCOنصف يوم في الشهر لمساعدة	عمر	✓	
تدريب خارجي على قيادة الفريق	عمر	✗	بسبب سوء التواصل مع مقدّم التدريب
تدريب خارجي على قيادة الفريق	طارق	✗	بسبب سوء التواصل مع مقدّم التدريب
دورة تدريبية عن إدارة المشروعات على الإنترنت	أحمد	✓	

من جميع إجراءات التطوير في هذا الربع 75% >تم إكمال | تم إكمال من 75% إلى 95% من جميع إجراءات التطوير في هذا الربع | من جميع إجراءات التطوير في هذا الربع 95% <تم إكمال

مؤشر الأداء الأساسي للحالة الكلية: نسبة إجراءات التطوير التي تم تنفيذها (يُرجى الاطلاع على المُلحق 2.2.4 للاطلاع على وصف تفصيلي لمؤشر الأداء الأساسي هذا).

نسبة الإجراءات التي تم تنفيذها =

$$\text{عدد الإجراءات التي تم تنفيذها} \div \text{عدد الإجراءات التي تم وضع جدول لتنفيذها} = \frac{13}{17} = 76{,}5\%$$

وبالاطلاع على خارطة الرموز، يستطيع خبير تطوير الموارد البشرية ملء الكرة البرتقالية الموجودة أعلى تقرير الحالة: تم إكمال نسبة تتراوح بين 75% و95% من جميع إجراءات تطوير القيادة المحددة في هذا الرُبع.